



FACULDADE PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RIKELLI EVA GALDEIA QUISPE

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES DO
MUNICÍPIO DE PARAUPEBAS**

PARAUPEBAS
2024

RIKELLI EVA GALDEIA QUISPE

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES DO
MUNICÍPIO DE PARAUAPEBAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa do Curso de Administração para a obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. Juliana Silvia Siqueira Viana

PARAUAPEBAS
2024

QUISPE, Rikelli Eva Galdeia

Rotatividade de pessoal e seus impactos nas organizações do município de Parauapebas

; Juliana Silvia Siqueira Viana, 2024.

74 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia - FADESA, Parauapebas – PA, 2024.

Palavras-Chave: Rotatividade de pessoal; impactos; organização; gestão de pessoas.

Nota: A versão original deste trabalho de conclusão de curso encontra-se disponível no Serviço de Biblioteca e Documentação da Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia – FADESA em Parauapebas – PA.

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial deste trabalho de conclusão, por processos fotocopiadores e outros meios eletrônicos.

RIKELLI EVA GALDEIA QUISPE

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES DO
MUNICÍPIO DE PARAUAPEBAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa do Curso de Administração para a obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Professora Esp. Juliana Silvia Siqueira Viana

Aprovado em _____10/06_/2024_.

BANCA EXAMINADORA



Prof.(a) Mateus da Silva Sousa
(Coordenador – FADESA)



Prof.^a Esp. Juliana Silvia Siqueira Viana
(Orientador (a) – FADESA)



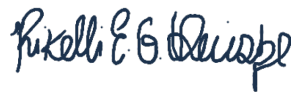
Prof.^a Esp. Isabella Caroline de Souza e Silva
(Avaliador (a) – FADESA)

Data de depósito do Trabalho de Conclusão ____/____/____.

RIKELLI EVA GALDEIA QUISPE

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES DO
MUNICÍPIO DE PARAUPEBAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa do Curso de Administração para a obtenção do Título de Bacharel.



Rikelli Eva Galdeia Quispe
(Discente)



Prof.(a) Mateus da Silva Sousa
(Coordenador do Curso de Administração)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao meu Deus, Criador de todas as coisas. Toda honra e glória é para Ele que me fortaleceu e me encheu de sabedoria. Foram dias de estresse, de frustração e insônias, mais foram dias que me senti tão auto motivada e capaz, que me possibilitaram seguir adiante. Agradeço aos meus pais Romualdo Xávier Galdeia e Domingas Maria Galdeia, que sempre desde os meus primeiros passos na escola sempre investiram no meu conhecimento.

Agradeço ao meu esposo Eduardo Rodriguez Quispe no qual sempre me apoiou, com sua compreensão e incentivo, ao meu filho Killyan Edward Rodriguez Quispe, o meu tesouro, meu presente divino, pois ele é meu combustível. Agradeço aos meus professores, coordenadores e todos os profissionais que colaboraram para o meu desenvolvimento acadêmico, em especial a Professora Sara Débora por sua paciência, seu apoio e motivação, uma excelente pessoa e profissional.

Quando temos objetivo, foco e fé, vamos além. Foram anos de muita luta e força de vontade, chorei e me recuperei, mais não desisti, sempre com a convicção que sem Deus nada podemos fazer. Por isso tenho uma frase minha, que repito várias vezes quando me sinto amedrontada pelas adversidades da vida “Com a ajuda de Deus tudo é possível, até mesmo o impossível”.

Também quero agradecer aos poucos amigos e sinceros que tenho e que sempre estiveram comigo torcendo para o meu sucesso, em especial a minha amiga e companheira de trabalho Chryslenberg Silva Dias e às minhas irmãs Galdeias, que são mulheres inspiradoras para mim.

“A gestão eficaz não é sobre fazer as pessoas trabalharem, é sobre fazer as pessoas quererem trabalhar”

Jon Taffer

RESUMO

O estudo ora elaborado, tem por finalidade investigar os fatores internos e externos que influenciam a Rotatividade de Pessoal dentro das organizações. Tal investigação, pontua-se o quão necessário e importante é para o Gestor analisar os níveis desse fenômeno e desenvolver planos de ações que promoverão o elevado grau de satisfação no trabalho, visto que um colaborador motivado e feliz proporciona melhores resultados e contribui de forma gradativa aos objetivos organizacionais, comprometendo-se com a camisa da instituição. É fundamental para as empresas que visam formar equipes fortes e altamente produtivas, visualizar os indicadores que promovem a atração e retenção de talentos ao time da organização. No século atual, entende-se que é o capital humano o principal ativo organizacional e por meio dele as instituições alcançam o sucesso. O presente trabalho tem como objetivo, ressaltar os impactos ocasionados pela Rotatividade de pessoal dentro das organizações, discutindo o papel e os processos da Gestão de Pessoas, pois entender a função do setor mostra-se relevante para a captação de talentos, levando-se em consideração que a Rotatividade está atrelada às tomadas de decisões do departamento. Inicialmente este estudo, adentrou-se ao papel da GP descrevendo o planejamento e as etapas que são percorridas para uma contratação eficaz e a correlação da comunicação e liderança no ambiente de trabalho. Em seguida, optou-se em discorrer o conceito e os tipos de rotatividade de pessoal, realizando um levantamento dos efeitos financeiros quando se ocorre alto índice de demissões e contratações, para tanto, sintetizando os fatores internos e externos que influenciam o efeito “turnover”. E por fim, o método usado no desenvolvimento desse estudo foi uma abordagem quantitativa, sendo aplicada uma pesquisa de campo onde foi realizada com os Gestores da cidade de Parauapebas-PA, com a intenção de analisar as dificuldades dos mesmos para lidar com o processo turnover e identificar quais as estratégias aderidas pelos empresários para equilibrar o índice de rotatividade, comprovando a importância de se aplicar ações que reduzem as taxas de rotatividade e que retém talentos, afim das organizações alcançarem seus objetivos e firmar ótimos profissionais.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal; impactos; organização; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the internal and external factors that influence Personnel Turnover within organizations. This investigation highlights how necessary and important it is for the Manager to analyze the levels of this phenomenon and develop action plans that will promote a high degree of satisfaction at work, since a motivated and happy employee provides better results and contributes gradually to organizational objectives, committing to the institution's shirt. It is essential for companies that aim to form strong and highly productive teams, to visualize the indicators that promote the attraction and retention of talent to the organization's team. In the current century, it is understood that human capital is the main organizational asset and through it institutions achieve success. The present work aims to highlight the impacts caused by Personnel Turnover within organizations, discussing the role and processes of People Management, as understanding the function of the sector is relevant for capturing talent, taking into account consideration that Turnover is linked to the department's decision-making. Initially, this study delved into the role of PM by describing the planning and steps taken for effective hiring and the correlation of communication and leadership in the workplace. Next, we decided to discuss the concept and types of staff turnover, carrying out a survey of the financial effects when there is a high rate of dismissals and hirings, to this end, synthesizing the internal and external factors that influence the turnover effect. And finally, the method used in the development of this study was a quantitative approach, applying market research which was carried out with Managers from the city of Parauapebas-PA, with the intention of analyzing their difficulties in dealing with the turnover process. and identify which strategies are adopted by entrepreneurs to balance the turnover rate, proving the importance of applying actions that reduce turnover rates and retain talent, so that organizations can achieve their objectives and hire great professionals.

Keywords: Staff turnover; impacts; organization; people management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	GESTÃO DE PESSOAS	13
2.1	O Papel da Gestão de Pessoas	15
2.2	Os 6 Processos da Gestão de Pessoas	17
2.3	Comunicação e liderança	26
3	CONCEITO DE ROTATIVIDADE (TURNOVER)	29
3.1	Os tipos de rotatividade	30
3.2	Cálculos de Rotatividade	32
3.3	Impactos do efeito (Turnover)	34
3.4	Fatores internos e externos	37
4	METODOLOGIA	42
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	44
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICE A - Questionário formulado para levantamento de informações sobre as estratégias e dificuldades dos gestores que atuam no município de Parauapebas para equilibrar o índice de rotatividade de pessoal	68

1 INTRODUÇÃO

As Organizações contemporâneas estão diante de um cenário competitivo, exigente e inclinado para a era da tecnologia, e isso tem promovido a importância ao desenvolvimento do conhecimento humano. As companhias modernas passaram a identificar um prisma notório para se alcançar vantagem competitiva no mercado, às pessoas. Sendo assim, dar mais credibilidade ao capital humano, manter e atrair os responsáveis pelos resultados da empresa, tornou-se uma atitude estratégica. Conforme Chiavenato (2014, p.47) “O conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.”

As instituições sejam elas públicas ou privadas enfrentam tempos de alta instabilidade no quadro de funcionários e havendo a perda desse ativo reduz consideravelmente o nível de produção. Eis então um acontecimento que deve ser analisado pelos gestores, sendo necessário verificar os motivos que estão levando a essa constante saída e entrada de colaboradores e como isso tem impactado dentro das organizações. Segundo (DEIS, 2024) a publicação na revista EBS “um estudo feito pela empresa Robert Half aponta que em 2023 o Brasil foi o país com o maior índice de rotatividade de acordo com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged)”. Diante disso, é nítido o elevado nível de rotatividade de pessoal nas empresas e analisar esse conteúdo é fundamental para os gestores que buscam criar uma corporação atrativa e fortalecida no mercado.

De acordo com Robbins (2005), a Rotatividade de Pessoal ou Turnover um termo moderno é a definição do fluxo de ingresso e saída de colaboradores numa instituição, seja de modo voluntário ou involuntário. Isso define que a Rotatividade está associada seja por desligamento dada ordem do empregador ou por vontade individual do colaborador.

O tema discorrido neste trabalho, foi escolhido para entender o que tange o índice de rotatividade de pessoal e como esse índice pode refletir seja em aspectos financeiros ou na própria imagem institucional. De acordo Lotz; Gramms (2012, p.73) “a rotatividade pode promover custos insidiosos que, por sua vez, podem ter impacto na relação com clientes e na imagem da organização”. Diante disso, considerando-se que a elevada alocação de pessoal pode vir a comprometer a reputação empresarial,

indaga-se a problemática escolhida: Quais os impactos que a Rotatividade de Pessoal acarreta dentro das organizações?

Então o objetivo geral do presente estudo é analisar os fatores internos e externos que influenciam a Rotatividade de pessoal dentro das organizações. Para tanto, foram delineados os seguintes objetivos específicos: descrever os processos da gestão de pessoas como forma de lidar com a rotatividade de pessoal; verificar os tipos de rotatividade de pessoal; identificar as estratégias aplicadas pelos gestores para equilibrar o índice de rotatividade.

O presente trabalho justifica-se como ponto primordial, mostrar técnicas eficazes e contudentes, que aderidas às empresas modernas promoveram a valorização do capital humano e conseqüentemente alavancará os resultados organizacionais, promovendo a satisfação e motivação do colaborador. Técnicas essas aplicadas de forma estratégica pela Gestão de Pessoas. O estudo pretende apresentar a importância dos processos que fazem parte da atração, formação e retenção de talentos, onde o desenvolvimento organizacional depende de perfis profissionais alinhados a missão da instituição. E ainda pela relevância em evidenciar de que forma a rotação de pessoal influencia no clima organizacional da corporação, onde pessoas satisfeitas com o seu trabalho permanecem por mais tempo e contribuem para o equilíbrio organizacional. A rotatividade de pessoal elevada, engloba demissões e contratações gerando custos e desgaste para a organização, entretanto baixos índices definem que o quadro de pessoal encontra-se morno, tornando-se crucial equilibrá-la, credibilizando o estudo abrangido.

A pesquisa está estruturada da seguinte maneira: O primeiro capítulo, descreve o papel da Gestão de Pessoas e seus processos, no qual é essencial entender o seu momento histórico e as suas atividades dentro das organizações e como elas influenciam nas ações associadas aos colaboradores, abordando a relação da comunicação e liderança para o desenvolvimento organizacional. No segundo capítulo pontua-se o conceito da Rotatividade de Pessoal e seus efeitos, dando ênfase aos custos de rotação, sintetizando os fatores internos e externos ligados ao turnover, e por fim, no terceiro e último capítulo veremos o processo metodológico da pesquisa realizada e seus resultados.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Assim como variados setores dentro das organizações passaram por evoluções e inovações internas em seus papéis, o setor de Recursos Humanos até nos dias atuais vem adequando-se às tendências do mercado, onde tem criado novas metodologias com a missão de desenvolver pessoas.

Marras(2000),uma pesquisa realizada em 1997 pela professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, mostra cinco fases destacáveis na evolução do perfil profissional de RH, que são as seguintes: a fase contábil; a fase legal; a fase tecnicista; a fase administrativa; e a fase estratégica.O processo histórico das fases acima descritas, trazem a tona a evolução da GP no Brasil, mostrando a representação dos profissionais de RH e sua rotina dentro das organizações. As atividades que eram consideradas necessárias, focadas em assuntos burocráticos e sindicalistas.

Nessa época atribuiu vagas de emprego e credibilidade aos profissionais de direito, pois compreendiam melhor que ninguém as normas jurídicas, ademais se tratando da era Getullio Vargas, onde os direitos trabalhistas foram inicialmente garantidos por lei, contudo, logo mais adiante, viu-se que as organizações necessitavam lidar não só apenas com processos sindicais, mas, necessitava de profissionais que possuissem habilidades para gerenciar pessoas, sendo assim, a participação do Departamento de Pessoal passou a desenvolver um papel mais significativo, voltado para responsabilidades mais humanísticas.

Figura 1- Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil



Fonte: Aatoria Própria (2024).

O departamento ao longo dos anos vivenciou grandes modificações, até mesmo no próprio nome. Chiavenato (2014, p.11) “Os nomes como departamento

pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a GP.”

A Gestão de Pessoas é a nomenclatura atualizada do departamento de RH, porém, a sua identidade e o seu novo papel para a sociedade corporativa passou a ter um conceito muito mais amplo e estratégico dentro das organizações. Embora, interpretam estes dois termos com o mesmo papel dentro das instituições, no seu calendário histórico abrangiram funções distintas no processo de lidar com as pessoas dentro das empresas.

Segundo Chiavenato (2014, p.37):

As três eras ao longo do século xx-da industrialização clássica e neoclássica e a Era da informação – trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. A área de ARH passou por três etapas distintas: RI,RH e GP.

Os setores Relações Industriais ou RH caracteriza-se pela funcionalidade nos meios burocráticos, como exames ocupacionais, políticas de contratações, ou seja, está alinhado às atividades administrativas, mais papélorio e menos pessoas. Conforme Chiavenato (2014, p.37) “além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados.”

Entretanto a Gestão de Pessoas passou a ser um conjunto de ações amplias e dinâmicas, onde devem estar presentes na especialização dos líderes, trabalhando diante das competências, habilidades e conhecimento do colaborador, foca em ajudar a organização a atingir os seus objetivos e metas, contribuindo de forma estratégica para que os clientes internos possam atingir os seus objetivos individuais e profissionais, promovendo a motivação e a satisfação no trabalho.

Chiavenato (2014, p.11) descreve que:

A GP de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas-colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada-para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Existem três momentos que especificam o desenvolvimento da GP ao longo da história e que trouxeram macantes acontecimentos para que se pudesse aprender a lidar com as pessoas dentro das organizações:

Quadro 1- Evolução GP na história

Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Burocracia	Ênfase na adaptação ao ambiente	Equipes independentes
Departamentalização funcional	Estrutura Funcional aclopada a estrutura produto/serviço	Organização ágil, simples e inovadora
Ambiente estável e imutável	Valorização da inovação	Ênfase na mudança, e criatividade
Eficiência na produção	Ambiente instável e mutável	Tecnologia da informação
Cargos Individuais e atividades repetidas		Valorização do conhecimento

Fonte: Autoria Própria (2024)

2.1 O Papel da Gestão de Pessoas

O capital humano caracteriza-se como o combustível de uma organização, e criar táticas nas quais possibilitaram o bem estar e o estímulo desse ativo, são tarefas importantes da GP. Para Chiavenato (2014,p.6) “As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade” . Portanto, são as pessoas que movimentam o negócio e isso significa que através delas é possível fazer sentido a missão de qualquer empresa que busca o sucesso e vantagem competitiva.

Houve-se o parâmetro onde as organizações acreditavam-se que, investimento estava somente associado a aquisição de tecnologias modernas ou na aquisição de novos produtos como meio de promover o desenvolvimento econômico. Atualmente tem surgido outro contexto, a GP tem tratado com particularidade o investimento intelectual, referindo-se ao capacitar, desenvolver e reter o capital humano, pois tem notado-se que um colaborador dotado de capacidade tem contribuído positivamente para os resultados organizacionais e investir nele tem sido uma atitude inteligente das empresas, afim de oportunizar o crescimento profissional que também é um ponto crucial na Rotatividade de Pessoal.

Segundo Chiavenato (2014, p.11):

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente sobre os investimentos dos funcionários.

A Gestão de Pessoas é um conjunto de técnicas, permitindo auxiliar os gestores a trabalharem diretrizes de melhorias dentro das organizações, com o objetivo de impulsionar o engajamento e motivação da equipe, incentivando a criação de um propósito de trabalho em cada indivíduo e promovendo a realização profissional, tendo o intuito de elevar o nível de satisfação do colaborador, resultando em atitudes positivas para a organização.

Segundo Robbins (2005,p.64) :

O termo satisfação com o trabalho se refere á uma atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas a ele, enquanto uma pessoas insatisfeita apresenta atitudes negativas.

A Globalização ampliou o conhecimento conectando países e pessoas, com isso, o mercado passou a ser mais estrito, tanto para as empresas que buscam pessoas comprometidas, quanto aos candidatos que desejam fazer parte de uma organização que possibilitam o crescimento profissional, ou seja, as empresas viram-se na responsabilidade de investir no ativo humano. Diante disso, a GP é responsável pelo elo entre empregador e funcionário, tendo o objetivo de formar equipes produtivas, engajadas e competentes.

Conforme Freitas, et al (2017, p.46):

A organização também possui responsabilidade com seu capital humano, ou seja, com o seu funcionário, devendo ajudá-lo a desenvolver suas capacidades, habilidades e conhecimento, a construir sua autoconfiança e a manter sua empregabilidade por meio do aprendizado continuado.

As pessoas precisam estar atreladas aos objetivos organizacionais, contribuindo com comportamentos, atitudes e posturas alinhadas aos valores da empresa. Com isso, a Gestão de Pessoas tem a missão de organizar e direcionar o capital humano, para que o mesmo consiga atingir as metas institucionais. Através de seu direcionamento, é possível obter pessoas apaixonadas pelo que fazem, ou seja, contratando as pessoas ideais para o cargo indicado, selecionando colaboradores capazes de agregarem valor e contendo competências necessárias a contribuir para o crescimento da corporação, contudo, promove a evolução profissional dos funcionários e a competitividade organizacional.

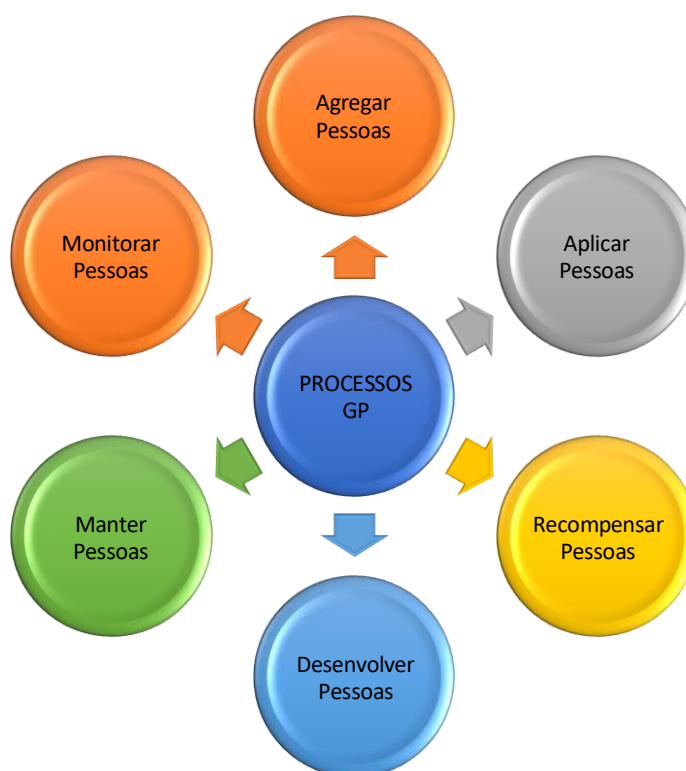
Para Ribas; Salim (2015, p. 44):

A gestão de pessoas demonstra a sua importância para o alcance desses objetivos, pois é a área capaz de selecionar, desenvolver, remunerar e manter equipes que produzem e são comprometidas com as estratégias e as metas da empresa, atuando em toda a estrutura hierárquica da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, gerenciando talento, conhecimento e capital humano disponível.

2.2 Os 6 Processos da Gestão de Pessoas

Os processos da Gestão de Pessoas atuam de forma dinâmica e interativa, com técnicas que auxiliam as empresas e ao líder de Recursos Humanos, articularem medidas eficientes para engajar e impulsionar os colaboradores assim como atrair novos talentos. São passos estruturados para as organizações atrair, treinar, e reter profissionais, obtendo a vantagem, redução do índice de rotatividade e melhorar os resultados organizacionais. Para tanto, agem de forma significativa, onde cada processo tem sua importância nas tomadas de decisões. Para Chiavenato (2014, p.14) “todos os processos de GP são igualmente importantes e atuam como vasos comunicantes entre si. O importante é tratá-los como uma totalidade.”

Figura 2- Os 6 processos da GP



Fonte: Autoria Própria (2024)

Uma das atividades desafiadoras para os Gestores da área de pessoas, tem sido agregar perfis competentes às organizações. Não tem sido uma tarefa fácil, porém não tem sido uma missão impossível. O primeiro processo a descrevermos trata-se da atração de pessoas para uma organização, ou seja, o momento de inserir talentos.

Para Marras (2000), o processo de recrutamento de pessoal se dá inicialmente por uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais, ou seja, a instituição apresenta uma carência no quadro de pessoal e para sanar este fator, o departamento responsável pelo planejamento de recrutamento deve solucionar essa questão, sendo assim, atraindo pessoas para a corporação. No entanto, para ocorrer essa ação é necessário a realização de uma triagem podendo ser interna ou externa.

Marras (2000, p.66), descreve, “o que definitivamente aponta para a necessidade de acionar um serviço de recrutamento e seleção é um dos seguintes acontecimentos: a rotatividade (turnover), aumento de quadro planejado, aumento de quadro circunstancial.” Diante dessa definição podemos identificar que a rotatividade de pessoal se adentra a um dos motivos pelos quais é requerido uma seleção de candidatos. As empresas obtêm informações do índice de rotatividade e a depender da sua taxa faz-se um levantamento a qual setor tem possíveis demandas de contratações como setores de (vendas, estoque). Para tanto, podem ter acontecimentos organizacionais já programados, como a abertura de uma filial ou o lançamento de um produto, onde surge o motivo de aumento de quadro planejado e circunstancial descritos pelo autor.

O mercado de trabalho passou a ter um cenário de altas tendências, isso devido a competitividade existente entre empresas que buscam profissionais qualificados e com excelente nível de experiência. Com isso, é necessário que as organizações realizem uma pesquisa de mercado para identificarem a melhor estratégia para o seu processo de recrutamento e seleção. Partindo de uma análise de demanda e oferta de emprego, ou seja, quando ocorre mais vagas de serviço e pouco candidato, significa uma competição entre organizações fazendo-se necessário investir em recrutamento e treinamento aos funcionários internos, para que os mesmos não se sintam atraídos por outra corporação, envolvendo benefícios e políticas de retenção de talentos.

Para Ribas; Salim (2015), nesse parâmetro as exigências aos colaboradores diminuem, intensificando o investimento sobre o capital interno, dando ênfase ao recrutamento de colaboradores já permanentes na instituição, possibilitando novas oportunidades de crescimento. Contudo, percebem que a concorrência gerada pela escassez de pessoas no mercado devido a alta demanda de vagas, promove a ação de atrair talentos de outras corporações, oferecendo melhores condições de trabalho e melhores remunerações.

Figura 3 – Exemplo do Mercado de Trabalho



Fonte: Ribas; Salim (2015) adaptado.

O mercado de RH é constituído pela forte oferta de pessoas optarem a trabalhar, onde o desejo de trabalho é compulsivo gerando nos candidatos a participação no processo seletivo. A competição passa a ser de candidato para candidato, contribuindo pela diminuição da remuneração, condizendo ao fluxo de competição pela vaga, muitas vezes, algumas organizações se apropriam da situação para reduzir a faixa salarial, fazendo com que candidatos aceitem propostas pelo objetivo de sobrevivência. Entretanto, quando a procura é inversa, onde o mercado de RH que demanda a forte busca por pessoas, surge assim, a elevação salarial, considerando que os colaboradores terão disponibilidades para se alcançar melhorias de desenvolvimento pessoal, e isso contribui para o aumento da rotatividade de pessoal.

Conforme Ribas; Salim (2015, p.115):

Devido ao medo do desemprego, também, os funcionários tendem a se fixar nos cargos (resultando em baixa rotatividade e redução no absenteísmo) [...]já a grande disponibilidade de emprego faz com que os funcionários não se fixem nos empregos, aumentando a rotatividade e o absenteísmo.

Embora as técnicas no processo de seleção tenham sido inovadas, é importante ressaltar a elaboração da descrição de cargo, pois entende-se que a empresa precisa padronizar um perfil conforme a precisão de cada setor existente na corporação, uma padronização de características dos profissionais desejáveis ao cargo oferecido. Nesse particular, as empresas favoreceram para a fase de recrutamento e seleção de caráter mais efetivo, contratando as pessoas ideais a vaga.

Existem três tipos de recrutamento, o interno, o externo e misto. O interno condiz aos colaboradores que já fazem parte do quadro de pessoal da organização, influenciando a elevação do nível de cargo e melhorias de salários, gerando motivação e crescimento de carreira.

Quadro 2- Pontos fortes e fracos do Recrutamento Interno

Pontos fortes +
• Aproveita melhor o potencial humano da organização
• Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos funcionários
• Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade
• Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental
• Não requer socialização organizacional de novos membros
• Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos
• O custo é menor do que o custo do recrutamento externo
Pontos Fracos -
• Bloqueia a “oxigenação” da empresa
• Aumenta o conservadorismo e favorece a rotina
• Não altera o patrimônio humano da organização
• Conserva a cultura organizacional existente
• Diminui a reciclagem do quadro de funcionários

Fonte: Ribas; Salim (2015) adaptado.

O recrutamento externo dá ênfase a atração de candidatos fora da corporação, abrindo portas para mentes inovadoras, criativas e com uma nova visão, possibilitando ideias e estratégias modernas para a organização. O misto refere-se as duas formas de recrutamento, onde a organização possibilita a vaga para a equipe interna e candidatos que fazem parte do mercado de trabalho.

Quadro 3- Pontos fortes e fracos do Recrutamento Externo

Pontos fortes +
• Introdução de sangue novo à organização
• Diversifica o patrimônio humano
• Aumenta o capital humano
• Renova a cultura organizacional
• Incentiva a interação da organização com o mercado de trabalho
Pontos fracos -
• Pode interferir na motivação dos funcionários
• Reduz a fidelidade dos funcionários
• Requer aplicação de técnicas seletivas
• Mais caro
• Mais trabalhoso
• Mais inseguro

Fonte: Ribas; Salim (2015) adaptado.

É imprescindível o colaborador ter ciência das atividades que serão exercidas por ele na organização contratada. O processo aplicar pessoas significa orientar, conduzir as pessoas ao papel que elas representarão dentro da instituição, incluindo o desenho organizacional, a estrutura organizacional, abrangendo os cargos e hierarquias.

Marras (2000, p.41) conceitua:

Denomina-se estrutura organizacional o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa. A estrutura organizacional de uma empresa está geralmente demonstrada em organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades.

Sendo assim, a estrutura organizacional é um sistema que descreve como certas atividades serão direcionadas para atingir os objetivos da organização, incluindo regras e funções, desencadeando as responsabilidades de cada indivíduo no fluxograma e organograma institucional. Quando se integra um novo funcionário,

ele precisa entender como funciona as rotinas daquela empresa, a quem irá se reportar, como foi a trajetória da organização e como é feita a departamentalização, portanto é fundamental promover uma recepção acolhedora e informativa.

Sabe-se que as pessoas são movidas por um propósito individual e para alcançá-lo elas investem na empresa a qual fazem parte com a finalidade de reciprocamente obterem vantagem sob o investimento, ou seja, por meio de seus esforços, habilidades intelectuais e responsabilidades possam ser recompensadas de forma justa. Para um ambiente positivo, faz-se necessário o desenvolvimento das pessoas e a motivação das mesmas são peças importantes para um melhor desempenho.

Obviamente as pessoas trabalham com o intuito de receber pela sua prestação de serviço, porém, ao mercado que estão inseridas, um conjunto de fatores denominam-se como recompensas, sendo associado não somente ao salário, mais englobando os benefícios espontâneos, por exemplo, um reconhecimento por um trabalho realizado com excelência e que lhes beneficiam de forma indireta, como um plano de saúde, vale transporte, sendo assim, promovendo à organização vantagem competitiva e como consequência diminuindo o nível de rotatividade dos colaboradores.

Marras (2000, p.139) afirma:

Benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais.

Segundo Ribas; Salim (2015, p.139) “cada organização e empresa desenvolve uma forma específica de compensar seus colaboradores e, com isso, administra o trabalho humano dentro da organização”. Sendo assim, existem a remuneração financeira associada de forma direta ao pagamento do colaborador, salário base e comissão e indiretamente quando se refere a participação de lucro e gratificações extras. Entretanto a recompensa não financeira, está associada ao reconhecimento do empregador ao empregado, a segurança garantida no ambiente de trabalho.

O colaborador que passa por um processo de aprendizagem contínua gera melhores resultados e cumprimento de metas para uma organização. Por isso é extremamente preciso compreender a avaliação de desempenho do indivíduo, sendo

assim, podemos adentrar ao significado das nomenclaturas (CHA), identificando o conhecimento, as habilidades e atitudes do colaborador. Através dessa avaliação é notável o treinamento apropriado para se realizar em caráter individual.

Marras (2000, p.174) relata:

A avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificadamente para medir seu nível de CHA (conhecimento, habilidades e atitudes). Era através desse instrumento que as empresas direcionavam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o atingimento dos resultados desses programas.

Contudo, todavia essa prática é utilizada nas empresas contemporâneas, pois ela permite uma avaliação particular do indivíduo, fazendo jus, identificar talentos internos, estabelecer programas de méritos e reconhecimento profissional, facilitando o autoconhecimento dos funcionários, sendo assim, promovendo o treinamento para capacitação da equipe e estabelecendo excelentes resultados para a corporação.

Como descreve Lotz; Gramms (2012, p.233) “Contemplando a visão contemporânea da gestão organizacional, a avaliação de desempenho visa às melhorias: de gestão, de resultados, de padrões de trabalho e de todos os aspectos da empresa.” Portanto a avaliação permite que as organizações verifiquem como estão o desempenho das pessoas, se de fato estão doando o máximo de si e reconhecer as pessoas conforme seus esforços, e aos que estiverem com baixo desempenho, criar metodologias para mudar o cenário promovendo o aprendizado contínuo.

Treinar pessoas significa prepará-las para que realizem atividades com eficiência e qualidade, onde colaboradores bem preparados para as suas atividades minimizam os riscos e desenvolvem suas funções com aperfeiçoamento gerando melhores resultados para a instituição. Os profissionais que possuem qualificação teórica, realizam sua rotina com alto desempenho prático, tendo mais satisfação e segurança de si mesmo, ademais, isso contribui positivamente na motivação e produtividade interna da organização, pois o colaborador que obtém treinamento sente-se mais importante na sua função, promovendo assim a valorização profissional.

As empresas que investem em treinamentos, retém talentos e coloca a empresa a nível elevado em comparação aos concorrentes, oferecendo aos clientes um serviço com preços atrativos e um atendimento especializado.

Quadro 4 – Tipos de Treinamento

TÉCNICO-OPERACIONAL	Objetiva capacitar o indivíduo a desempenhar tarefas específicas. É feito em curto prazo.
INTEGRAÇÃO	Programas Intensivos de treinamento inicial destinados aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual desta, com os usos e costumes, valores internos (cultura organizacional), normas e padrões de comportamento, a estrutura de organização (área existentes), os principais produtos e serviços, missão e os objetivos organizacionais.
GERENCIAL	Objetiva desenvolver as competências técnica, administrativas e comportamentais do treinando. É feita em longo prazo.
COMPORTAMENTAL	Visa desenvolver ou modificar atitudes.

Fonte: Ribas; Salim (2015) adaptado.

As pessoas buscam estabilidade no emprego e as organizações buscam candidatos que conquistem uma longa trajetória interna, aliás manter um colaborador numa empresa é desenvolver futuros sócios. Para tanto, mencionar o clima e cultura organizacional que são dois pontos cruciais para se manter pessoas é imprescindível, pois eles influenciam no ambiente da empresa e no comportamento das pessoas. Para Ribas; Salim (2015, p.402) “O clima organizacional, da mesma forma que a cultura, tem a capacidade de influenciar os comportamentos dos funcionários, impactando na sua motivação, produtividade, satisfação das pessoas envolvidas com a organização.”

Um ambiente harmonioso e flexível contribui para que as pessoas desejem continuamente fazer parte de determinada organização, onde elas sentem que ali é um lugar agradável para trabalhar e crescer profissionalmente, pois o elevado grau de satisfação gera um sentimento de pertencimento nas pessoas, sem falar que isso reflete na saúde mental e evita a rotatividade de pessoal. Segundo uma publicação no jornal G1 no ano 2023 por Perfil Gestão Ocupacional, as empresas que investem na saúde mental no ambiente de trabalho podem esperar variados benefícios incluindo redução de custos: “Ações de pró-ativas em saúde mental podem reduzir custos associados ao absenteísmo e a rotatividade de funcionários.” Para tanto, de acordo com Knapik (2008, p.204) “O estresse ocupacional tem aumentado nos últimos anos, provocando oscilações no humor, absenteísmo, baixa produtividade de qualidade no trabalho, ansiedade, depressão etc.” Sendo assim é interessante

abordar reuniões, palestras com foco na saúde mental do funcionário e trabalhar vertentes que melhoram o ambiente de trabalho.

Manter talentos está ligado as condições do ambiente onde elas fazem parte, onde elas convivem, se relacionam e produzem. Propiciar a elas qualidade de vida no trabalho é um requisito competitivo que fazem laços profissionais se perdurar por um bom período.

Chiavenato (2014, p.14) descreve:

Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Monitorar refere-se ao acompanhar o progresso do colaborador, coordenar a evolução do mesmo e como essas atividades exercidas estão resultando positivamente, seja no cumprimento de metas ou nível de competência. Sendo assim, esse processo se dá por meio de dados e informações transmitidas por sistemas integrados na organização. Conforme Ribas; Salim (2015, p.223) “A política de monitoração de pessoas envolve os processos utilizados para acompanhar e controlar as suas atividades e verificar resultados. Inclui os sistemas de informações gerenciais, banco de dados e auditoria de recursos humanos.”

O sistema de informação colabora através do uso da tecnologia para o planejamento e controle de tarefas dentro das instituições possibilitando a solução de problemas. Para a gerência de uma organização obter o poder de tomada de decisão é necessário informações sob as ações dos colaboradores realizadas no processo de suas atividades. Conforme Ribas; Salim (2015, p.228) “Um sistema de informações é, por definição, um sistema por meio do qual os dados obtidos, processados e transformados em informações, de forma esquematizada e ordenada servem de subsídios ao processo de tomada de decisão.”

Monitorar o capital humano permite às organizações uma atualização do que e como está sendo realizado o processo de trabalho abrangendo uma auditoria de RH afim de gerar o controle e prevenção na organização. Para Ribas; Salim (2015, p.230) “As fontes de informação para a auditoria de RH residem nos próprios sistemas ou processos de ARH (provisão, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoração de pessoas).” Portanto a auditoria RH tem o objetivo de analisar as

práticas vinculadas à gestão de pessoas, verificando o andamento do serviço, identificando falhas e sugerindo melhorias.

2.3 Comunicação e liderança

A comunicação é uma ferramenta imprescindível para o líder que almeja conquistar a confiança de seus liderados, porém, depende da forma como essa comunicação é transmitida. Uma comunicação eficaz impossibilita a ineficiência dentro das organizações, o líder que tem o papel de mensageiro, pois representa nível hierárquico para cuja responsabilidade, deve-se atentar ao efeito e influência de sua comunicação no comportamento dos indivíduos que compõe seu time. Ele deve ser assertivo e objetivo para que haja uma compreensão correta da mensagem a qual pretende ser anunciada.

Segundo Robbins (2005, p.233):

A comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados de seguir à risca suas instruções de trabalho, ou ainda adequar-se às políticas da empresa, a comunicação está desempenhando a função de controle.

Sendo assim, um líder que sabe se expressar, reorganizar suas ideias e desenvolver uma mensagem transparente e inspiradora, capaz de promover o comprometimento das pessoas para obter o resultado esperado pela organização, entende-se que esse líder consegue além de motivar as pessoas, controlar o comportamento delas.

Rego (1986, p.150) afirma:

Para aumentar o poder do diálogo [...] diminuir altos custos empresariais, representados pelo absenteísmo, rotatividade[...] empresas passam a adotar estratégias de marketing social, que objetiva atender, com envolvimento comunitário, as aspirações dos seus trabalhadores.

A falta de habilidade em comunicação e liderança, faz com que os gestores que estão à frente do direcionamento de pessoas criem um cenário ruim para a organização, como consequência, conflitos e desmotivação, já que os liderados se sentiram desorientados, pois não saberão quais os objetivos que terão de alcançar.

Robbins (2005, p.233) “a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo.”

O líder faz a ponte entre empresa e colaborador e as organizações necessitam de líderes com forte capacidade de comunicação, para acelerar os resultados e garantir um bom ambiente de trabalho. Hunter (2004, p.28) “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

A comunicação e liderança possibilita clareza nos objetivos institucionais, definições de papéis, motivação e saúde mental. Entretanto é notável a relevância de se aplicar uma comunicação integrada, onde permite a participação dos liderados, possibilitando uma porta de abertura para os demais expressarem suas emoções e pensamentos. Muitas vezes, os líderes não promovem a participação da equipe, estagnando a vontade do outro de opinar e explorar suas ideias. Um líder sensato dá liberdade para as pessoas de falarem e pratica a audição, ou seja, busca ouvir e compreender o ponto de vista do time. Ribas; Salim (2015, p.361) “a comunicação é o processo pelo qual as pessoas transmitem umas às outras informações a respeito de ideias, sentimentos e emoções. Ela faz parte de todas as interações sociais.”

Interpretar uma mensagem institucional, realizar uma reunião, aplicar um feedback, nem sempre são atividades fáceis de realizar, o líder deve estar preparado para esse desafio, pois se comunicar não se trata apenas de transmitir algo por meio de códigos, mais sim, promover a interpretação de maneira que não haja ruídos, a informação deve ser clara e coerente entre todos da equipe. Para isso existem dois tipos de comunicação organizacional, a comunicação formal e informal.

Robbins (2005) a comunicação descendente, refere-se a forma como os níveis mais altos se dirigem aos mais baixos. Esse tipo de abordagem representa quando um líder vai direcionar uma ordem de tarefa aos liderados, uma política nova na empresa a ser seguida, aplicar advertências sobre algum problema e até mesmo no processo de feedback. A comunicação ascendente refere-se à comunicação dos diretores de alto nível para os (líderes), ou seja, uma comunicação mais estratégica, abordando assuntos voltados para o desempenho de liderança, compartilhando novas ideias de melhorias internas para avançar os resultados da empresa e buscando investigar o clima da organização e evolução individual dos colaboradores.

Para Luizari (2010, p.28) “retorno ou feedback é a ferramenta que promove as mudanças de atitudes, comportamentos e pensamentos necessários para auxiliar individualmente ou a um grupo a melhorar os processos de comunicação interna e externa.” Os profissionais que ocupam os cargos de liderança precisam compreender a distinção de feedback e crítica, algumas empresas estão perdendo talentos, pois a forma como seus líderes se direcionam à equipe, não vem sendo da forma estratégica, para isso, desenvolver habilidades em aplicar feedback é de suma importância, traz um diferencial no profissional (líder), através dessa prática, as pessoas compreenderão onde devem melhorar, minimizando o índice de rotatividade, já que se sentirão acolhidas pelos líderes e possibilitará a aprendizagem e correção de suas falhas no ambiente de trabalho.

Para Ribas; Salim (2015, p.379):

Feedback pode ser considerado um processo de ajuda mútua para mudanças de comportamento, por meio da comunicação verbalizada ou não, entre duas pessoas ou entre pessoa e grupo, no sentido de passar informações referentes a como certa atuação afeta ou é percebida pelo outro e vice-versa. Tem como função ajudar o outro a fazer algo de forma diferente no futuro, melhorar habilidades e comportamentos. O feedback leva a pessoa a uma melhor integração com o grupo, aumentando a satisfação dentro deste.

Os líderes mais críticos, transmitem a mensagem como forma de ataque, apresentando uma comunicação agressiva, com isso, causa a insatisfação no ambiente de trabalho onde afeta o clima organizacional, gerando ineficiência na produtividade, pois ao invés de estimular mudança, irá provocar o sentimento de medo e rancor.

Torna-se primordial os gestores incentivarem a correção ao comportamento do colaborador através de feedbacks, pois os efeitos terão resultados positivos. Ribas; Salim (2015, p.379) “Críticas são expressas como ataques pessoais do que como reclamações específicas a partir das quais alguma medida possa ser tomada[...]A crítica pode deixar a pessoa que a recebe com rancor.”

Comunicação interna engloba a interação e transmissão de informações com o público interno da organização, ou seja, os colaboradores, àqueles que trabalham em conjunto para o desenvolvimento da organização. Ela permite a participação dos integrantes, envolvendo os princípios e valores da empresa. Comunicação externa engloba o público consumidor, a imagem institucional.

3 CONCEITO DE ROTATIVIDADE (TURNOVER)

A Rotatividade ou turnover significa mais precisamente o fluxo de admissões e desligamentos de pessoas em determinada organização, ou seja, o círculo de input e output de colaboradores. Conforme Ribas; Salim (2015, p.70) “A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões (entrada) e desligamentos (saídas) com relação ao número médio de participantes da organização.” Sendo assim é um indicador de Gestão de Pessoas utilizado para medir o índice de profissionais que são desvinculados e contratados na empresa em certo período.

A elevada variação da rotatividade de pessoal dentro de uma empresa, expressa que algo pode não está indo bem e que fatores internos e externos podem estar influenciando para que o quadro de colaboradores vivencie uma instabilidade e com isso comprometa os resultados almejados pelas organizações.

Segundo Robbins (2005) o índice alto de rotatividade causa uma ruptura na eficiência da organização quando o pessoal experiente e treinado vai embora, ou seja, em momentos que a corporação perde um excelente profissional dotado de técnicas e habilidades desenvolvidas no seu período de trabalho para a concorrência, leva consigo o poder do conhecimento adquirido na organização, contudo, isso leva tempo, investimento e conseqüentemente reflete nos resultados de produção e atendimento ao cliente.

Para se compreender o desligamento de um colaborador faz-se necessário realizar uma entrevista de desligamento, uma atividade realizada pelos profissionais da área de pessoas, afim de contribuir com informações precisas para a empresa avaliar os motivos que estão ligados a rotatividade dos respectivos funcionários.

Conforme Ribas; Salim (2015, p.71):

De forma geral, a entrevista de desligamento procura verificar os seguintes aspectos: motivo do desligamento, opinião do empregado sobre a empresa, o cargo ocupado, chefe direto, horário de trabalho, condições físicas e ambientais, benefícios auferidos, salários, relacionamento na seção, oportunidades de crescimento profissional, oportunidades que encontra no mercado etc.

As empresas buscam pessoas que tenham o desejo de crescimento impregnado e que almejam encontrar um plano de carreira, sendo assim, a rotatividade de pessoal evidencia a durabilidade dessa relação profissional e a

existência da mesma, pois ela está ligada ao período de permanência e ingresso de talentos. A locomoção de colaboradores está associada à variáveis que devem ser levadas em consideração, aliás não tem sido simples diagnosticar as causas desse fenômeno e sem uma sondagem do problema as organizações podem vir a sofrer consequências financeiras e perdas intelectuais, pois a cada nova contratação ou demissão de um funcionário leva-se além de conhecimento absorvido como também gera gastos com rescisões e novos processos seletivos.

Para Lotz; Gramms (2012, p.73):

Ainda que, em determinado nível, a rotatividade de pessoal seja saudável à organização, uma vez que estimula novas ideias por pessoas desprovidas de crenças limitantes quanto ao desempenho da empresa, por outro lado, produz custos financeiros relacionados aos desligamentos, substituições e treinamentos dos novos colaboradores.

3.1 Os tipos de rotatividade

A Rotatividade de Pessoal está delineada em duas formas: Saída Voluntária e Saída Involuntária. Conforme Chiavenato (2014, p.82) “Existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização”. Ou seja, o processo se dá por fatores internos e externos que influenciam ambos os dois lados, empregado e empregador, para a tomada de decisão de desvincularem o elo de trabalho.

A saída voluntária trata-se do auto demissão, ou seja, a decisão de saída parte do próprio colaborador, seja por motivos atrelados à assuntos pessoais ou profissionais. A saída involuntária trata-se da demissão realizada por iniciativa da empresa, ou seja, o empregador decide desligar determinado colaborador.

Para Chiavenato (2014, p.82) “a decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do funcionário com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho.” Sendo assim, um colaborador antes de propor um pedido de desligamento faz uma avaliação interna, com a intenção de analisar o clima e ambiente de trabalho, se ainda são favoráveis para sua satisfação pessoal e profissional. Analisa-se o nível percorrido na organização, para que se possa tomar uma decisão concreta. Entretanto, na segunda percepção, faz-se uma avaliação externa, observa-se a possibilidade de novas propostas de trabalho, ou seja, a vontade

particular em pertencer a outra corporação, que atenderá as suas expectativas de forma a lhe beneficiar com novos projetos, com isso, permite realizar uma tomada de decisão favorável para o alcance de seus objetivos.

Embora seja crucial entender o motivo pelo qual um colaborador deseja ser desligado de seu trabalho, é imprescindível para as organizações também realizarem uma reciclagem na instituição, para sanar problemas relacionados à baixa produtividade da empresa e desvincular colaboradores descomprometidos com a missão e os objetivos organizacionais.

Assim como existem empresas que o clima e ambiente de trabalho vem distribuindo um reflexo tóxico para se trabalhar, existem colaboradores que não contribuem para os resultados da instituição, são vistos como funcionários que não caminham em direção do mesmo propósito da empresa, e por um processo de seleção inadequado, terminaram fazendo parte da equipe ao longo do período de serviço, contudo, o empregador viu-se na responsabilidade de substituí-lo.

Segundo Chiavenato (2014, p.82):

O desligamento por iniciativa da organização (demissão): ocorre quando a organização decide desligar o funcionário, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho.

Reter uma equipe engajada e comprometida contendo o sentimento de crescimento profissional é uma tarefa de suma importância para os gestores, com isso, as organizações devem atentar-se aos incentivos que estão sendo oferecidos e se eles vêm estimulando o nível de participação e contribuição de cada indivíduo que compõe o quadro de pessoal.

Para tanto, identificar colaboradores com baixo desempenho também se faz necessário, pois o desligamento de um colaborador seja por motivo voluntário ou involuntário, destaca-se que a empresa necessita trabalhar vertentes que promovam ações de incentivos para reter colaboradores que não podem ser substituídos, capacitar profissionais para ampliar os resultados e melhorar as dinâmicas do processo seletivo, compreendendo não somente a variação da rotatividade de pessoas mais também a sua natureza.

Silva (2002, p.61) aponta que, a “rotatividade Funcional: quando a saída do empregado interessa à organização; rotatividade disfuncional: quando o sistema gostaria de reter o empregado que sai.” A Rotatividade funcional associa-se a saída

de um colaborador com pouco rendimento, como a baixa de produtividade e de performance. Esse desligamento leva em consideração o não cumprimento de metas, o comportamento interno e até mesmo a falta de capacitação do indivíduo, onde a permanência do mesmo, não tem mais sentido para a empresa.

Porém, a Rotatividade disfuncional associa-se a perda de talentos valiosos, o desligamento voluntário de um colaborador que tem valor agregado para a empresa. Substituí-lo levará tempo, treinamento e precaução, pois um funcionário que alcança metas, promove um trabalho com eficiência e atendimento de excelência ao cliente, torna-se um concorrente. Retirando-se da organização leva consigo conhecimento e até mesmo os clientes em potencial, ou seja, essa corporação precisará avaliar esse tipo de rotatividade ou ela comprometerá os objetivos organizacionais.

3.2 Cálculos de Rotatividade

As empresas para organizarem as suas finanças administram custos relacionados a compra de produtos, a prospecção de um novo projeto e entre outros fatores que exigem controle econômico, para tanto, administrar a variação da rotatividade (turnover) também se tornou imprescindível. Ela possibilita identificar o fenômeno de maneira positiva ou negativa para a saúde financeira da empresa, tornando-se relevante compreender o custo envolvido no processo de admissão e demissão de colaboradores, pois com a elevada rotação de pessoal pode-se comprometer o financeiro da organização, rendimento produtivo e reputação institucional. Para Lotz; Gramms (2012, p.73) “A rotatividade pode promover custos insidiosos que, por sua vez, podem ter impacto na relação com clientes e na imagem da organização.”

Quadro 5- Tipos de despesas que envolvem a rotatividade

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Desligamento	Entrevistas de desligamento; Administração; Arquivamento de documentos.
Substituição	Anúncio de recrutamento; Funções administrativas de pré-contratação; Organização de documentos; Entrevistas de seleção Testes de empregos; Reuniões para análise dos candidatos.
Treinamento	Material de treinamento; Seminários; Treinamentos individuais; Salários e benefícios de um colaborador que ainda não oferece retorno à organização.

Fonte: Adaptado de Lotz; Gramms, 2012, p.73.

O efeito entrada e saída de funcionários gera altos custos, e ter em mãos o índice de rotatividade ideal para a saúde financeira de uma empresa, possibilita visualizar a atratividade da mesma no mercado, a eficiência nos processos de recrutamento e seleção e a capacidade de reter talentos, sendo assim, com o propósito de evitar despesas desnecessárias é crucial a corporação medir esse indicador (turnover) para que não ultrapasse o seu limite. Para Robbins (2005, p.22) “Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento.” Contudo, analisar a taxa de turnover colabora na avaliação dos resultados da área de gestão de pessoas, mensurando a assertividade nas contratações e estratégias de retenção de talentos. Esse índice pode ser analisado mensal ou anual e auxilia na tomada de decisões.

Ribas; Salim (2015, p.70) “especifica os seguintes cálculos de turnover quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte fórmula.” Fórmula de análise Geral.

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

A: admissões no período

D: demissões no período

EM: efetivo médio do período (soma do efetivo inicial com o efetivo final dividido por 2).

Quando se trata de analisar as perdas e suas causas, não se consideram as admissões (entradas), mas somente os desligamentos (saídas). Fórmula de Análise das perdas.

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{DX100}{EM}$$

Pode-se avaliar também por departamento para análise às áreas de maior rotatividade. Nessa análise, leva-se em conta a movimentação interna de pessoal. Fórmula de Análise por departamento.

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\left[\frac{(A+D)+R+T}{2}\right] \times 100}{EM}$$

R: recebimento de pessoal de outros departamentos por transferências;

T: transferências de pessoal para outros departamentos.

3.3 Impactos do efeito (Turnover)

O turnover é inevitável dentro das organizações e sempre existirá uma vaga para ser ocupada. Entretanto, o efeito turnover dependendo da variação e da motivação de sua existência pode suceder impactos negativos para a organização, como um clima organizacional afetado, já que gera insatisfação por parte de colaboradores que não apoiaram a saída de alguns colegas de trabalho, impactos ligados a perda de conhecimento e experiência quando a empresa perde um talento com características particulares. Segundo o prof. Dalmo Marins publicado na revista Forbes por Abilel (2023) “A rotatividade traz em si custos afundados, que não podem ser recuperados, como por exemplo, o conhecimento que a pessoa leva, em alguns casos até para o concorrente direto”.

A saída de bons profissionais é ligada às propostas oferecidas pelo mercado de trabalho com melhores oportunidades de crescimento profissional. As variáveis externas e internas influenciam na perspectiva do colaborador em relação a empresa e isso reflete no efeito turnover. Para Chiavenato (2014, p.83):

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a situação da oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos, etc. Entre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho.

A empresa por meio do efeito turnover muitas vezes pode vir a perder um colaborador com peculiaridade em uma habilidade específica para a organização e substituí-lo não será uma tarefa fácil, com isso, o impacto na produtividade é certo, ocasionando atrasos de pedidos e descontentamento dos clientes, gerando assim queda na produção e nos lucros da empresa. Robbins (2005), quando essa circulação de entrada e saída passa a ter um índice elevado e demissões ocorrem em curto prazo, torna-se prejudicial para a empresa, sendo cobrado outros processos de recrutamento, seleção e treinamento, ou seja, gerando pagamentos rescisórios aos

desligados e despesas com novas contratações, tendo como consequência impactos para o setor financeiro, comprometendo a produtividade e eficiência no trabalho.

Uma organização que gerencia e controla suas finanças da forma correta se planeja para futuras situações que podem estar relacionadas a oportunidades ou despesas inesperadas. O setor financeiro garante que a empresa tenha receita o suficiente para atingir seus objetivos, sendo assim, a rotatividade de pessoal dirigida pela sequência de demissões em massa pode gerar alto impacto no capital de uma organização, evidenciando também a perda de investimento, pois um processo de treinamento é realizado e dinamizado para que o colaborador consiga realizar suas atividades. Também é nítido o impacto intelectual, ou seja, perda de conhecimento institucional, a rotatividade trata-se de um fenômeno se não equilibrado gerador de gastos que muitas vezes deixa um sinal de descapitalização.

Ribeiro (2005, p.252) descreve quando a demissão é prejuízo para a empresa:

Descapitaliza a própria empresa, que perde o investimento aplicado em treinamento e desenvolvimento do funcionário; Permite a evasão do Know-how, ao perder os profissionais preparados, que conheciam bem a empresa e tinham acesso a informações confidenciais; Gera insegurança e queda de produtividade, desmotivando o grupo que permanece; Pode gerar ressentimentos na equipe do funcionário demitido; Gera despesas com recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento do novo profissional; “arranha” a imagem da empresa junto à comunidade.

É imprescindível analisar o contexto em torno de uma demissão tanto voluntária como involuntária. É crucial o levantamento de um orçamento para visualizar às despesas do desligamento de colaboradores, pois, permite que a organização se planeje financeiramente. O turnover pode gerar a demissão de um capital humano sagrado para a organização e isso pode provocar uma insatisfação, ademais, um colaborador com poder de influência organizacional, com a sua saída pode transmitir insegurança e desmotivação para a equipe, logo se tratando de um colaborador de longa trajetória na organização. Ribeiro (2005, p.253) “estabeleça critérios claros para elaborar a lista de demissões. Envolve os gerentes e supervisores no processo. Evite a demissão de funcionários antigos ou prestes a aposentar-se. E não sacrifique profissionais com talento e potencial por causa disso.”

As organizações contemporâneas percebem o quão suficiente e necessário é motivar e engajar sua equipe, através disso tende automaticamente promover um ambiente de satisfação no trabalho e uma produção altamente concisa aos objetivos

da corporação, ou seja, entregando com qualidade um serviço ou produto ao cliente. Para Chiavenato (2014, p.12):

antes, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam estar satisfeitas e felizes. Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho.” [...] “pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mais pessoas insatisfeitas tendem a se desligar da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir com pior qualidade do que pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.

A motivação está associada na forma como as pessoas se sentem, como são vistas e tratadas no ambiente de trabalho, um colaborador feliz e realizado tem o desejo de pertencimento à determinada empresa, distanciando-se o pedido de uma demissão e reduzindo-se assim o grau de rotatividade, pois o sentimento de estabilidade e segurança estará presente no ambiente organizacional.

O forte índice de rotatividade pode gerar o anseio de insegurança e descontentamento, deixando o clima organizacional afetado, por se tratar do lado emocional das pessoas, isso impacta diretamente na força do trabalho, minimizando a qualidade do serviço oferecido aos clientes.

Olbrzymek (2017, p.148) afirma que:

As empresas que tem um clima organizacional positivo ou favorável seduzem grandes profissionais e futuros talentos, pois estes terão o seu trabalho reconhecido e a certeza de trabalhar em um ambiente que lhes propicie desenvolver-se no mercado de trabalho.

Em um ambiente com alto rodizio de pessoal, propicia um clima organizacional ruim e abalado, com isso, influencia negativamente no comportamento das pessoas, favorecendo a falta de motivação, dando aberturas para conversas paralelas e sinalização de críticas. A empresa perde em competitividade e diferencial de mercado, bons profissionais acabaram ignorando fazer parte dessa corporação.

Vale ressaltar a importância das empresas em zelar pela reputação de sua marca institucional, pois grandes profissionais buscam fazer parte de uma instituição que tenha forte influência, que evidencia no mercado de trabalho poder atrativo. O profissional busca fazer parte de empresas a nível competitivo, pois visa-se um plano de carreira.

3.4 Fatores internos e externos

Os fatores que influenciam o índice de rotatividade de pessoal têm conjunta relação à acontecimentos internos e externos à corporação. Dentre eles, pode-se indicar o mercado de trabalho e sua constante mudança, isso dá, por meio da globalização, a política e o desenvolvimento tecnológico, influenciando externamente para a rotação de pessoal dentro das empresas.

Passa-se a vivenciar um cenário competitivo, seja pela sede das pessoas em mudar de vida e atingir os seus objetivos individuais, seja pela busca incessante das empresas por profissionais com espírito empreendedor, capazes de se reinventar e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, com a intenção de cumprir a missão e visão do planejamento estratégico.

Chiavenato (2014, p.40) afirma que:

O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviço, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade, sustentabilidade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

Percebe-se que as mudanças no mercado de trabalho vêm gerando uma acirrada competição entre as organizações com a oferta e procura de trabalho. Gomes; Sapiro (1993, p.87) “com o aumento da competitividade e flexibilidade está ocorrendo violenta mudança na forma de produção e de gerenciamento nas empresas. Como decorrência desses e de outros fatores, a dispensa de empregados tem sido frequente”. Talentos são atraídos por outras propostas de emprego, incluindo melhores remunerações, qualidade de vida no trabalho e benefícios, isso tende a aumentar o índice de rotatividade, isso pode ter forte impacto na imagem da corporação.

As empresas precisam aperfeiçoar a forma como enxergam e utilizam os seus talentos, as pessoas buscam permanecer em um lugar que possibilite o sentimento de estabilidade financeira, profissional e até mesmo emocional, para isso, é fundamental promover a bandeira de uma instituição sempre atrativa e que emprega o crescimento profissional, a sustentabilidade e a vantagem competitiva.

Chiavenato (2014, p.5) pontua:

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

A oscilação do mercado ligado a motivos externos, influência na rotatividade de pessoal, isso porque, quando a política afeta a economia do país, algumas empresas se veem na decisão de diminuir o quadro de colaboradores. Isso gera um efeito de desligamentos, que devido à crise econômica a produtividade e prestação de serviço das empresas tende a sofrer uma queda considerável, ocorrendo demissões em massa. Portanto, acontecimentos inesperados envolvendo a economia e política interferem diretamente no comportamento de cada organização.

Conforme Chiavenato (2014, p.1):

Mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, política, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica em um incrível campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo transformações, imprevisibilidade e incerteza para as organizações. O que acontece lá fora traz um forte impacto sobre o que ocorre dentro de cada organização. Torna-se indispensável visualizar o contexto externo para adequar o comportamento de cada organização e seu direcionamento para o futuro.

O nível motivacional de um colaborador serve como indicador para que as organizações consigam medir o grau de interesse e desempenho do indivíduo na realização de suas atividades. Entende-se que um time engajado e estimulado consegue atribuir bons resultados, provocado por um sentimento de pertencimento, desejo mútuo pelo que se faz, entretanto, sendo o inverso, um time desestimulado oferece um baixo rendimento e sentimento de desinteresse pela corporação. A motivação está dividida em duas vertentes, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

Ribas; Salim (2015, p.330) aborda:

Enquanto a primeira refere-se à motivação gerada por necessidades e motivos da pessoa, a motivação extrínseca refere-se à motivação gerada por processos de reforço e punição. A motivação é fruto de uma integração entre a pessoa e o ambiente. Os dois tipos de motivação podem aparecer mesclados, como, por exemplo, quando um profissional realiza um projeto que o interessa (motivação intrínseca) e consegue, com isso, elogios do gestor (reforço: motivação extrínseca).

Sendo assim, a motivação é um ponto chave para ser analisado dentro das organizações, pois o colaborador necessita dela para realizar seu trabalho com precisão. A motivação interna e externa evidencia o desejo do funcionário a participar e contribuir para o atingimento de metas e objetivos traçados. As corporações que investem em projetos de incentivos aos seus colaboradores, instiga o desenvolvimento motivacional. A motivação está plenamente ligada como um fator interno que influencia na rotatividade, pessoas auto motivadas, duram por muito mais tempo em seus empregos e são muito mais felizes desempenhando seus papéis, gerando um ambiente organizacional mais saudável e agradável.

Para Robbins (2005, p.69):

Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir suas experiências positivas.

O efeito motivacional intrínseco se dá, não por meio de cobranças e punições, mais sim, por meio da diversão e desafios propostos a cada indivíduo, ela é de caráter individual e cada pessoa convive com ela internamente. Estando relacionada à vontade própria do colaborador, um estímulo que parte individualmente do mesmo, e de forma genuína.

Porém a motivação extrínseca está relacionada, não ao desejo interno do colaborador em realizar determinada atividade, mais sim, por meio de fatores externos, que podem ser induzidos por um reconhecimento financeiro ou social. Para tanto, é imprescindível as organizações atribuírem atenção tanto para a motivação interna quanto externa ao colaborador, pois ambas, tem fundamental importância para combater o turnover e reter excelentes profissionais.

O desenvolvimento de um plano de carreira dentro das organizações passou a ser um critério valioso para reter talentos. Os colaboradores visam o poder de crescimento pessoal e profissional, isso garante uma visão de futuro promissor, possibilitando a chance do colaborador de evoluir e chegar mais perto de seus objetivos individuais. Uma empresa que não oferece meios de crescimento e promoção de aprendizado contínuo, cria um sentimento de período estagnado, principalmente aos profissionais com meta e propósito de vida.

Para Ribas; Salim (2015, p.201):

O desenvolvimento de carreira está ligado tanto às atividades da organização quanto aos interesses individuais dos funcionários, uma vez que, apesar de a organização fornecer possibilidades de crescimento e desenvolvimento, o interesse em crescer profissionalmente cabe ao próprio funcionário.

Evoluir-se profissionalmente deve ser de interesse individual do colaborador, pois cabe ao próprio buscar especializar-se para tal alcance de patamar. Para que assim, ao surgir uma oportunidade de mudança, o funcionário seja notado pela organização. Por meio do recrutamento interno, muitos profissionais são inclusos nesse desenvolvimento de carreira, pois ao longo de sua trajetória na empresa, buscou-se o destaque em sua função, construindo relacionamentos interpessoais e gerando bons resultados. Quando a organização não retribui reciprocamente aos colaboradores que se esforçam para o desenvolvimento organizacional, ocorre um evento de insatisfação, e com isso, gerando a perda de talentos.

Clima organizacional é um importante indicador para se identificar fatores internos aliados a rotação de pessoas numa empresa, pois se trata da percepção dos colaboradores associada ao ambiente organizacional onde estão inseridos. O clima organizacional permite analisar o grau de satisfação do time em relação a empresa, a motivação e a valorização pessoal e profissional, ou seja, localizando colaboradores que vestem a marca da empresa e se sentem orgulhosos de representá-la. Trata-se de como as pessoas estão conectadas intelectualmente e emocionalmente à empresa e como os indivíduos se comportam e interagem entre si.

Conforme Chiavenato (2014, p.420):

A atividade da pessoa e clima organizacional que a cerca representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do funcionário e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc.).

A forma como as pessoas comunicam-se e tratam-se numa organização, a maneira como lidam com um conflito interno, esse conjunto de ações de forma direta refletem no clima organizacional. Uma equipe que busca competitividade interna ao invés de colaboração interna, cria a percepção de uma equipe individualizada, e isso promove o distanciamento do sucesso organizacional.

O clima de uma empresa é afetado, quando as pessoas estão pensando mais em si do que no sistema, quando não estão trabalhando em conjunto por um propósito maior, ao deixarem o trabalho em equipe de lado, sinaliza-se uma possível ruína.

Entretanto, quando todos estão participando em conjunto para o desenvolvimento organizacional, alcança-se a competitividade no mercado.

A remuneração vem sendo um tema de suma importância, quando o assunto é rotatividade de pessoal, as pessoas buscam ser recompensadas pela sua entrega e comprometimento com o trabalho dentro das organizações. Sempre existirá uma troca, o colaborador oferece a prestação de serviço, seu compromisso e responsabilidade com o emprego, a empresa oferece o salário, segurança e estabilidade financeira.

Para Ribas; Salim (2015, p.139):

A remuneração está relacionada a toda contraprestação dos serviços prestados por um funcionário e, neste contexto, cada organização e empresa desenvolve uma forma específica de compensar seus colaboradores e, com isso, administra o trabalho humano dentro da organização.

As pessoas se tornam insatisfeitas com sua remuneração quando percebem que seus direitos estão sendo violados e se sentem injustiçados. Essa percepção de injustiça surge ao compararem seu trabalho e ganhos com os de outros. A falta de reconhecimento e equidade no ambiente de trabalho alimenta esse descontentamento. Como resultado, a insatisfação pode levar a uma queda na motivação e produtividade.

É necessário analisar o salário que está sendo oferecido no mercado de trabalho, para que as organizações direcionem as remunerações de acordo com a função exercida, e cumprindo com as obrigações que regem os direitos dos trabalhadores.

Segundo Ribas; Salim (2015, p.146):

Para saber quanto será pago a determinado cargo, é necessário avaliá-lo, levantando características, atividades, responsabilidades, exigências e importância na cadeia produtiva. A avaliação e a classificação de cargos são os dois componentes da administração salarial que cuidam do equilíbrio interno dos salários.

Sendo assim, uma empresa que oferece remuneração mais abaixo do mercado, obviamente não conseguirá reter colaboradores e perderá para os concorrentes. Portanto é imprescindível uma pesquisa salarial para analisar as competências e responsabilidades de determinada função e assim mensurar o valor a ser pago.

4 METODOLOGIA

Quanto à metodologia empregada no trabalho acadêmico em pauta, consiste em um mecanismo eficiente e bastante utilizado, tratando-se da pesquisa de campo, com intuito de melhor compreender o problema discorrido neste estudo. Segundo Marconi, Lakatos (2017, p.202,203) “pesquisa de campo é que se utiliza com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar”. A pesquisa de campo é considerada uma ferramenta que em base de referências bibliográficas e estudos de trabalhos já abordados sobre determinado tema, torna possível investigar as causas e efeitos de um problema em questão, podendo explorar a parte teórica e prática.

Para Marconi; Lakatos (2017, p.54) “pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica: é feita com bases em textos, como livros, artigos científicos[...]”. Sendo assim, a natureza deste trabalho trata-se de uma pesquisa em base de revisão bibliográfica, buscando analisar o fenômeno Rotatividade de Pessoal e seus impactos nas organizações atuais. Entendendo os fatores internos e externos que norteiam esta questão, no qual, vale ressaltar a importância da participação dos Gestores da Cidade de Parauapebas-PA no questionário aplicado. Na construção do trabalho, foi utilizada fontes confiáveis sendo elas, obras de principais autores renomados que abordam de maneira clara e objetiva os assuntos que envolvem o tema Turnover abrangendo os processos que englobam a atração e retenção de talentos no âmbito organizacional e leituras de revistas acadêmicas e reportagens, definidas como fonte de pesquisa primária e secundária.

A abordagem escolhida trata-se de tipo quantitativa, onde foi realizada uma pesquisa de campo, feita com gestores, donos de empresa, líderes, com a missão de discorrer, prever, e explicar o tema escolhido, tendo como objetivo sondar um levantamento das estratégias e dificuldades que os mesmos enfrentam para equilibrar o índice de Rotatividade de Pessoal na sua respectiva empresa. Marconi; Lakatos (2017, p. 203) “[...] qualquer desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproxima dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses.” Sendo assim por meio de dados foi possível coletar informações precisas e importantes para tal investigação sobre o índice de rotatividade de funcionários dentro

das organizações, sendo possível a aplicação de um formulário que foi criado e direcionado à população da amostra escolhida, ou seja, os gestores, participantes fundamentais, que contribuíram com informações que foram validadas para a conclusão do estudo.

Por meio da tecnologia foi usado o aplicativo de gerenciamento Google Forms, sendo possível a aplicação de um questionário contendo 27 perguntas, sendo elas fechadas, afim de investigar o conhecimento dos gestores sobre o tema Rotatividade e identificar quais dinâmicas estão sendo usadas para o processo de admissão e demissão de funcionários nas empresas e se elas de fato estão sendo manuseadas com precisão e eficiência. Visando esclarecer o entendimento, a pesquisa foi delimitada da seguinte forma: definição da população, elaboração das perguntas clímax, divulgação e aplicação da pesquisa através do Google Forms, análise de resultados e elaboração da conclusão e relatório final. Foram processos de grande relevância para desencadear o desenvolvimento de conclusão do trabalho ora elaborado.

Na primeira etapa fez-se um levantamento preciso com os Gestores da Cidade de Parauapebas-PA, sendo divulgado a pesquisa para o máximo possível número de profissionais do perfil profissional Gestor, afim de receber as respostas cabíveis de interesse a contribuir positivamente nos levantamentos dos dados. Dando continuidade ao processo, foi selecionado as respostas com principal teor de importância a mensurar o que se desejava (os fatores internos e externos que influenciam a Rotatividade de Pessoal nas organizações). Sendo pautadas 27 perguntas fechadas, sendo elas relacionadas às estratégias e dificuldades do Gestores para controlar índice de rotação de funcionários.

Na divulgação da pesquisa de mercado, foi pensando no método mais prático e acessível, onde o máximo número de gestores pudesse ser alcançado, contudo, a tecnologia sendo ela muito dinâmica e eficiente a nosso favor, colaborou para que os gestores tivessem acesso on line, tendo eles, disponibilidade e interesse de participação, sem interferência nas suas atividades rotineiras. Os participantes envolvidos na pesquisa foram informados sobre o objetivo do questionário, considerando o sigilo de suas respostas e informações organizacionais, preservando sua identificação e dados. Possibilitando assim, liberdade e colaboração, para se fazer possível a participação dos mesmos e tendo total suporte em caso de dúvidas.

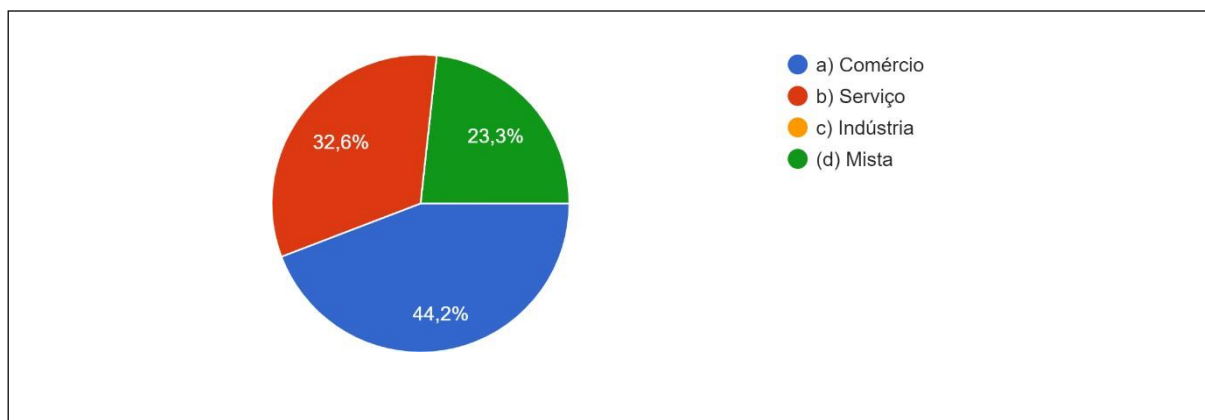
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O levantamento da pesquisa foi realizado na cidade de Parauapebas, estado do Pará, voltada para gestores, empresários, donos e empreendedores do ramo comércio, serviço, indústria e misto. Os gráficos apresentados no trabalho foram baseados no resultado de pesquisa no qual foi respondida por um total de (43) quarenta e três participantes, sendo eles gestores, com idade entre 25 a 55 anos.

A dimensão da pesquisa foi entre perguntas sobre Rotatividade de Funcionários, qualificação profissional dos gestores, estratégias implantadas para reter funcionários, os benefícios adicionados à remuneração, pesquisa de satisfação, entrevista de desligamento, processos de contratação, setores afetados pela rotação de pessoal, os tipos de demissões, treinamento aplicado à liderança e funcionários novatos, descrição de cargos e salários e por fim, o perfil do profissional desejado pelos gestores.

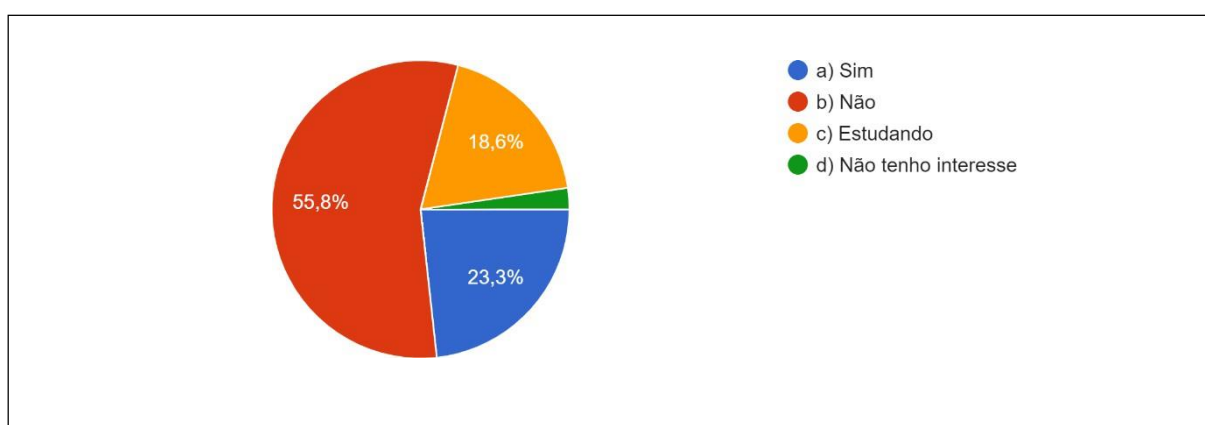
A pesquisa apresentada tem como objetivo entender os fatores internos e externos que influenciam a rotatividade de pessoal dentro das organizações. Utilizando-se de perguntas objetivas, com opções de escolhas diretas. Através da mesma, pode-se avaliar as dificuldades e estratégias aderidas pelos gestores no contexto em como lidam com a rotatividade de pessoal e o que vem sendo feito para equilibra-la. Dando ênfase a importância de atrair e reter talentos.

As empresas do ramo Comércio tiveram uma porcentagem significativa na participação do questionário, evidenciando a sua importância para a economia de Parauapebas, gerando empregos aos habitantes, sinalizando o total de 44,2% da atividade econômica aderida pelos gestores no segmento de seu negócio, 32,6 % sendo serviço e 23,3% sendo misto. Uma publicação feita por Fábio Costa Pinto no dia 16 de maio de 2024, texto Assessoria de Comunicação – PMP, relata que a cidade de Parauapebas “gerou mais de 11 mil novos postos de trabalho formais, números que refletem não apenas o crescimento econômico, mas também o fortalecimento da segurança e estabilidade para as famílias locais.” Isso condiz que a cidade do minério vem sendo uma referência para os empresários que optaram escolhê-la como o lugar certo para empreender e com isso gerar empregos e crescimento econômico, sendo a maior porcentagem os comerciantes como indica o gráfico abaixo.

Gráfico 1- Principal Ramo de Atividade

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

É imprescindível a formação acadêmica de um gestor no seu nível profissional, através do conhecimento é possível compreender e aplicar as ações corretas dentro da organização, principalmente quando se trata dos processos associados a contratação de pessoas para a empresa. Pequenas empresas nas quais o próprio dono realiza as etapas de recrutamento e seleção, devem estar preparados para realizar as etapas de forma eficaz, pois escolher perfis adequados a função requer parte teórica e investir em cursos voltados para área de Gestão de Pessoas, possibilita aos gestores adquirir aprendizado e aplicar técnicas que possibilitaram um processo de recrutamento e seleção bem sucedidos.

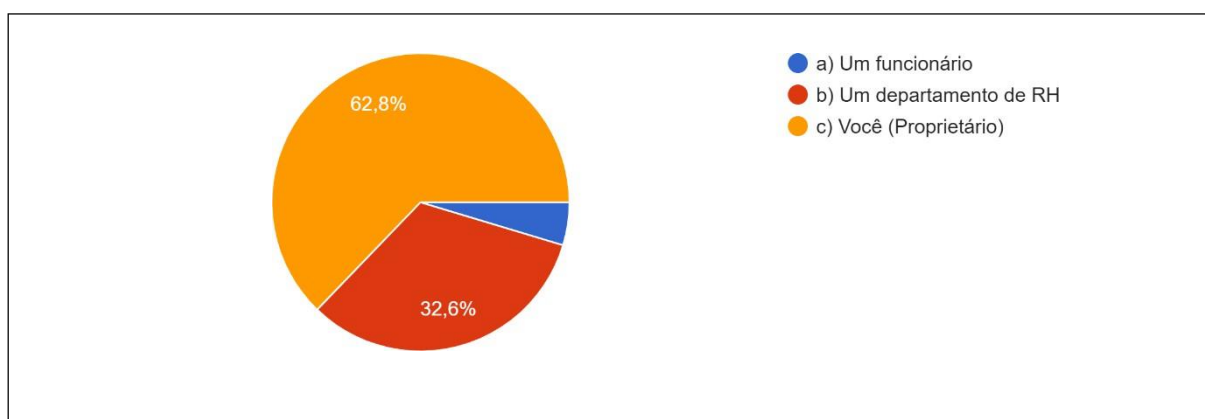
Gráfico 2- Formação Acadêmica na área de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Sendo assim, 23,3 % dos gestores obtêm conhecimento e formação na área de Recursos Humanos, 18,6% estão realizando cursos, e um considerável número 55,8% de empresários não tem formação acadêmica ou profissionalizante.

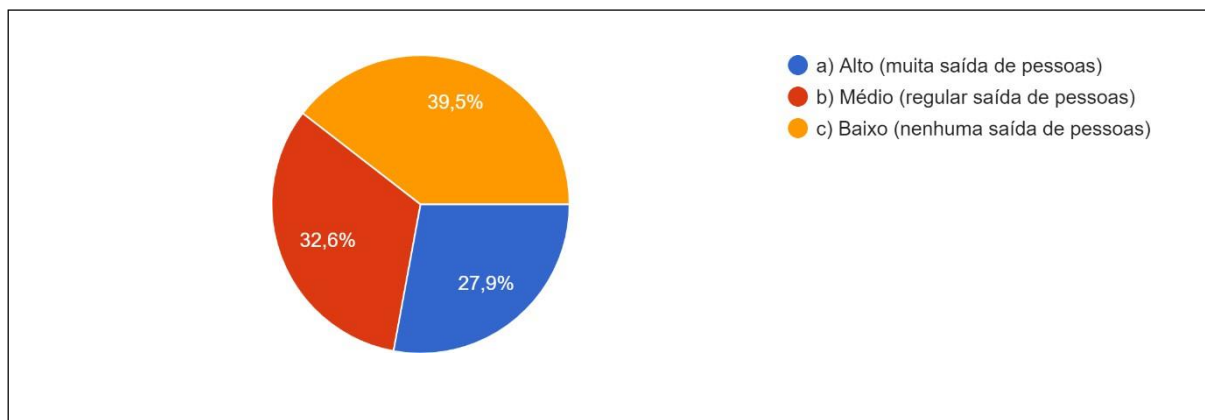
Segundo o gráfico abaixo, um elevado número de 62,8% aponta que o papel responsável pela contratação de funcionários nas empresas refere-se aos donos, ou seja, levando em consideração o gráfico que evidencia um grande número de gestores que não obtêm qualificação na área de Gestão de Pessoas, é um ponto a ser analisado, já que para realizar as atividades atreladas aos processo de contratação é necessário conhecimento e ferramentas estratégicas, onde a capacitação do gestor é um ponto crucial. Contratações equivocadas acarretam em prejuízos para a organização, sem falar, o aumentando do índice de rotatividade. Entretanto, 32,6% dos gestores afirmaram que um departamento de RH realiza o processo de contratação da sua empresa.

Gráfico 3- Responsável pela Contratação de Funcionários



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024)

O movimento entrada e saída de funcionários na pesquisa realizada foi apresentado em três níveis, o nível alto, o nível médio e o nível baixo, para facilitar a compreensão dos gestores. Sendo assim, nos dois últimos anos responderam que 39,5% tiveram baixa rotatividade de funcionários, 32,6% média de rotação e 27,9% alta rotação. Analisando o resultado desta questão, é possível identificar que os índices de rotatividade ainda necessitam ser equilibrados. Segundo uma publicação por pós PUCPR Digital no G1 em 3 de dezembro (2022) “Especialistas em recursos humanos apontam que uma média positiva ao ano varia entre 5% e 10% de turnover. Acima dessa taxa, a rotatividade pode causar prejuízos como problemas financeiros a empresa.”

Gráfico 4- O nível de Rotatividade de Funcionários nos 2 últimos anos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

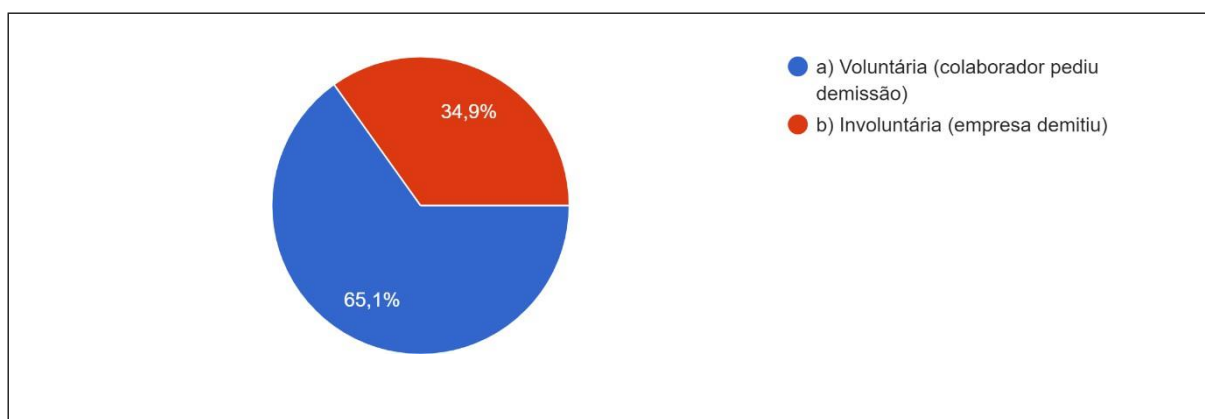
Existem a demissão voluntária e a demissão involuntária. Chiavenato (2010, p.89) “existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.” Ao sinalizar um episódio onde se tem mais demissões voluntárias em determinado período numa organização, mostra que problemas internos e externos podem estar contribuindo para a saída de funcionário como, uma oferta de trabalho oferecida pela concorrência, onde a remuneração terá um valor mais agradável, fatores como a grande variação do mercado em busca de mão de obra qualificada faz com que talentos sejam atraídos por melhores propostas de trabalho.

É interessante ressaltar que uma empresa onde o número de pessoas que pedem para sair é maior que o número de pessoas que são desligadas pela instituição apresenta déficit em reter seus talentos e até mesmo existem fatores internos que podem estar ligados a essa constante saída, sejam eles, liderança inflexível, clima organizacional abalado e ruins remunerações. Para Chiavenato (2014) a saída involuntária está atrelada a insatisfação do colaborador com o ambiente de trabalho, e as alternativas que ele visualiza fora da organização, sendo ela, o mercado que resulta na vantagem competitiva.

As organizações quando não realizam um processo de seleção e recrutamento adequado, mais adiante sofrem consequências bruscas, ou seja, necessitando realizar o corte de funcionários com baixa produção, baixo comprometimento e que não estão condizendo com a cultura da instituição. No gráfico abaixo relata que 65,1% dos funcionários realizaram o pedido de demissão na empresa pertencente, e 34,9% os avisos de demissões partiram dos próprios gestores. Para tanto, significa um

grande número de demissões voluntárias, apontando sinal de que os gestores necessitam investigar a falta de retenção desse grande número de saídas de funcionários para fortalecer a imagem empregadora e ser uma empresa atrativa para se trabalhar.

Gráfico 5- Saídas Voluntárias e Involuntárias



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

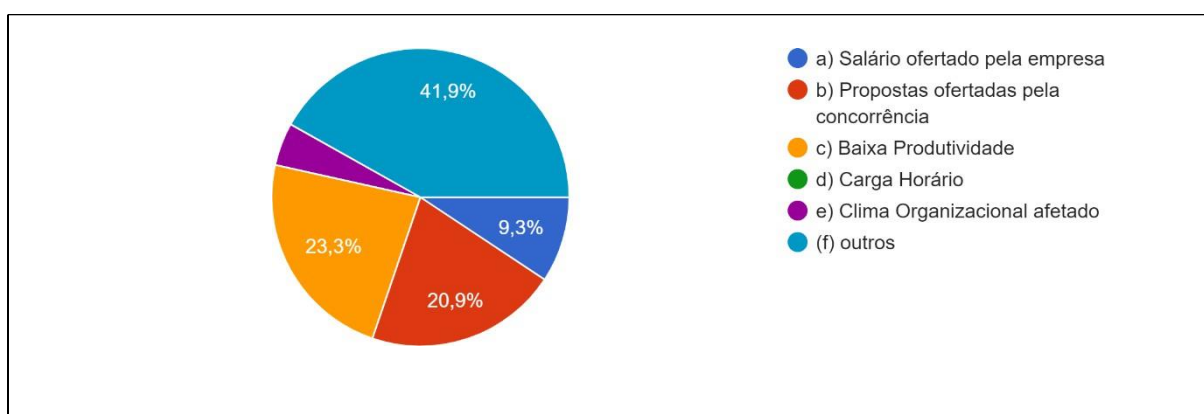
É notável quando um colaborador está partindo da organização, colegas e clientes sentem a ausência do mesmo, empresas concorrentes visualizam nas redes sociais novas vagas de emprego na empresa x, porém, é importante os gestores identificarem quais indicadores estão influenciando essa diminuição do quadro de pessoal. Visualizar os motivos que estão levando a esse cenário é uma ação estratégica. O gráfico abaixo aponta que 9,3% são motivos ligados a baixa remuneração, 20,9% propostas ofertadas pelas empresas concorrentes, 23,3% a baixa produtividade que associadas a queda de vendas ou demanda de serviços ocasionou o corte no quadro de funcionários. Sendo a maior porcentagem de 41,9% apontados como outros motivos.

Atualmente os funcionários estão em busca de empresas que proporcionam além da remuneração salarial benefícios que lhes garantem uma melhor qualidade de vida. Knapik (2008, p.188) “proporcionar segurança e estabilidade aos empregados e mantê-las consiste em uma tarefa árdua, mas fundamental para assegurar um baixo turnover da empresa, o comprometimento dos funcionários[...]”. Ambientes favoráveis e agradáveis para se trabalhar, lugares esses que o clima organizacional é fluído e leve. As pessoas passam mais tempo no seu trabalho, com seus colegas de rotina do que com a família. Sendo assim, é imprescindível às empresas analisarem como seus

funcionários estão se sentindo dentro da corporação. Como está o nível de capacitação da liderança, se está sendo praticada uma comunicação clara e objetiva, se os funcionários estão sendo valorizados e reconhecidos de forma justa, conforme seus rendimentos e resultados, isso possibilita um sentimento de justiça na organização.

A partir dessas análises pode-se perceber o que está afetando o clima da empresa e o que está provocando o desejo de saída. A opção (outros) pode estar ligada a um novo projeto profissional, mudança de cidade, ou até mesmo a falta de vislumbre dentro da empresa, o desinteresse termina chegando, por isso é essencial as empresas trabalharem no estímulo do colaborador. Knapik (2008, p.96) “Em mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade[...]”

Gráfico 6- Motivos que influenciam a saída voluntária



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

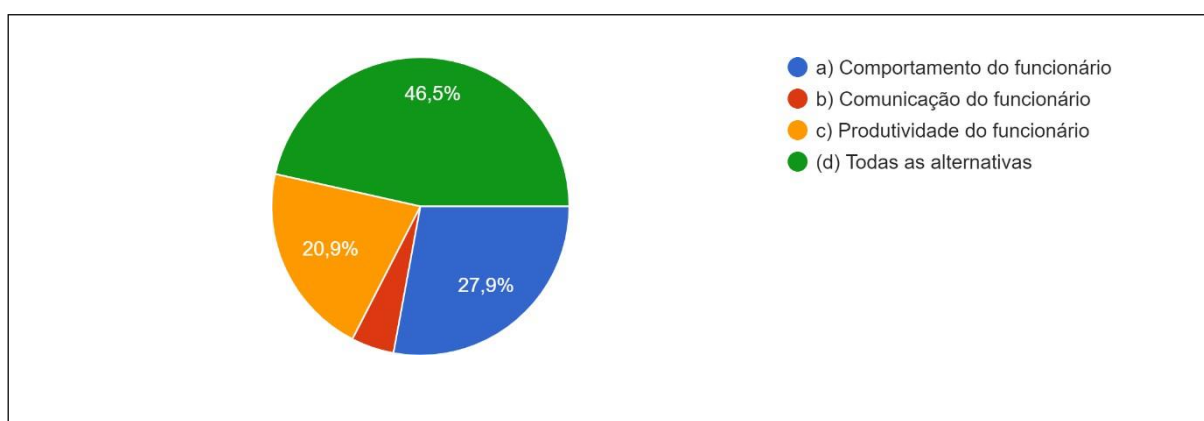
A Gestão de Pessoas busca atrair os melhores profissionais para as organizações, e essa tarefa só tem efeito se for realizada de forma estratégica, sendo assim, é de extrema importância frisar os 6 processos correspondente dessa área tão crucial para os gestores. Knapik (2008, p.45) “as políticas de gestão de pessoas desenham as regras com as quais a empresa pretende administrar seus colaboradores para atingir os objetivos individuais e os da organização”. Os gestores precisam desempenhar um grande papel na hora de analisar o motivo que levarão a demitir um funcionário. O comportamento do colaborador perante seu ambiente de trabalho, a forma como ele trata os colegas, os superiores e os clientes, são pontos avaliados para um possível aviso de demissão. O grau de produtividade do

colaborador, um forte ponto a ser notado. As organizações procuram profissionais com sede de desenvolvimento e crescimento. Pessoas que tem baixo desempenho, não cumprem metas e não se preocupam com sua performance individual dentro da instituição a qual faz parte, são os primeiros a entrar na lista de corte de funcionário.

Mas, antes de qualquer demissão involuntária, faz-se necessário implantar um programa de avaliação de desempenho, a qual será avaliado todo o contexto de dado colaborador, sua história percorrida na instituição, se outros setores estão influenciando no seu desempenho de tarefa, se os recursos para o cumprimento de suas atividades diárias estão sendo fornecidos. Interessante ressaltar que o programa de avaliação de desempenho vai além de visualizar vendas e metas, requer investigar tudo que envolve o trabalho do funcionário. O conhecimento, as habilidade e atitudes tem presença primordial neste contexto. Knapik (2008, p.174) “A avaliação de desempenho é um processo de mensuração dos indicadores de desempenho do funcionário.”

Para tanto, no gráfico abaixo 20,9 % dos colaboradores são demitidos pela baixa produtividade, 27,9% pelo comportamento dentro da instituição e 46,5 % abrangendo a maior porcentagem em respostas afirmando a junção de todos esses aspectos, comportamento, comunicação e produtividade.

Gráfico 7- Motivos que influenciam a demissão involuntária



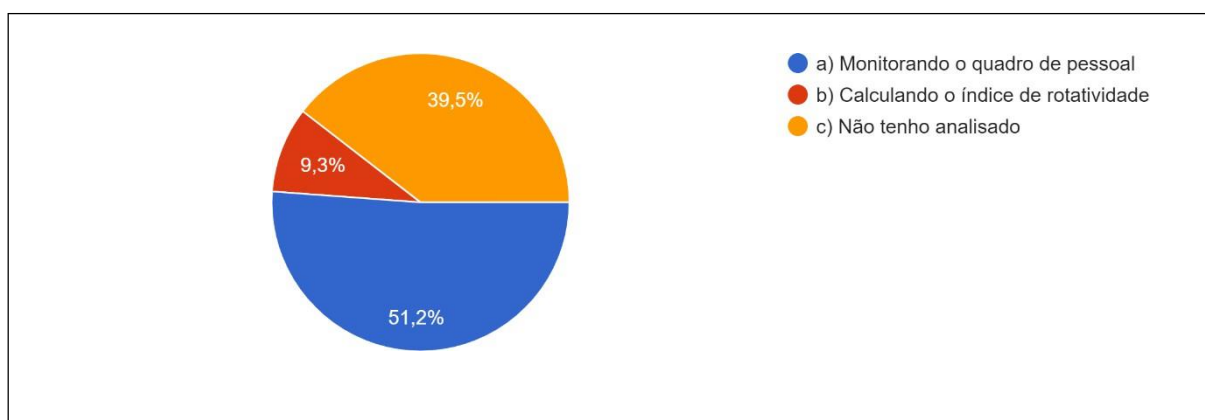
Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Monitorar o índice de rotatividade de pessoal dentro das organizações permite aos gestores identificar como está a demanda de produção da empresa, como está a qualidade e eficiência da área Gestão de Pessoas para atrair e manter funcionários, e elaborar um planejamento financeiro, já que alto índice de rotatividade impacta o

lado econômico da empresa, seja por desligamentos que requer pagamento rescisórios, seja pelo fato de funcionários antigos estarem prestes a findar seu labor de trabalho, como aposentadorias.

Monitorar o nível de rotatividade também possibilita os empresários agirem de forma estratégica, pois uma empresa também necessita circular o quadro de pessoal tratando-se de chamar novas mentes, com ideias frescas e inovadoras para o negócio. Essa prática se dar seja pelo monitoramento de quadro de pessoal, algum atraso de serviço ou demora no atendimento de um setor, são evidências que a equipe da organização pode estar incompleta, resultando em atrasos de demandas e serviços e consequentemente na insatisfação ao cliente. Ribas; Salim (2015) pode também ser visualizado de forma mais quantitativa por meio fórmulas de cálculos específicos. Segundo a pesquisa abaixo, 9,3% dos gestores utilizam o cálculo da rotatividade, 39,5% gestores não têm analisado, e 51,2% monitora de forma qualitativa, observando o cenário e as situações diversas do dia a dia.

Gráfico 8- Formas de mensurar a Rotatividade de Pessoal na empresa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

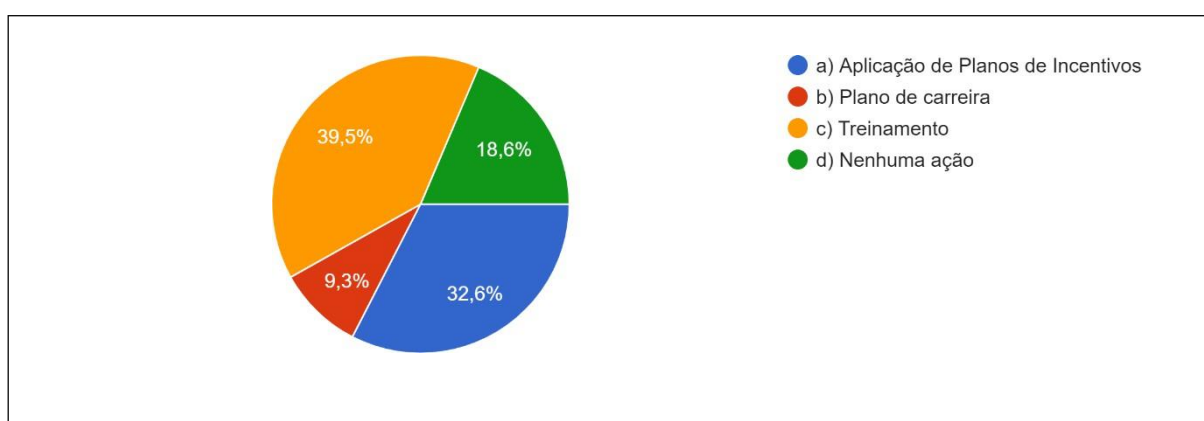
Reter talentos é uma etapa que exige negociação, pois ambas partes devem ser beneficiadas, o colaborador pois busca desenvolvimento pessoal e profissional, e a empresa, pois busca profissionais competente e leais á instituição. Uma via de mão dupla. Para tanto, ambos devem colaborar para a realização desses interesses de maneira mútua e transparente. A empresa deve fornecer planos de incentivos, Segundo Chiavenato (2014) existem três tipos de remuneração ao funcionário, a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios, isso motiva e retêm o interesse das pessoas em permanecer na organização.

Fazer parte de uma empresa que possibilite subir de posição, significa se expandir e se tornar um profissional de sucesso. Com isso aplicar desafios para elevação de cargo, põe os profissionais em um cenário competitivo, estimulando a vontade de participação e interesse em progredir na empresa. Knapik (2008, p.185) “As empresas precisam proporcionar as ferramentas e os meio para o desenvolvimento da carreira[...], mas é o indivíduo que deve desejar a sucessão, assumir a responsabilidade sobre a carreira profissional e gerenciá-la.”

Os colaboradores visam estar onde tenham oportunidade de aprendizagem contínuo, treinamento para realizar as suas atividades de maneira segura e com qualidade. O funcionário desconhecendo suas tarefas em dada função, não desempenhará seu papel de maneira eficiente e isso lhe proporcionará um ambiente desorganizado e desnordeado, as pessoas precisam ser direcionadas ao que lhes foram contratadas a executar. Knapik (2008, p.214) “Os programas de treinamento e desenvolvimento são processos de aprendizagem que provocam mudanças e um amadurecimento profissional e individual[...]”.

No gráfico a seguir 9,3% responderam que a estratégia realizada para reter seus funcionários trata-se do plano de carreira, 18,6% nenhuma ação foi feita, 32,6% são as aplicações de planos de incentivos e por fim, 39,5% são treinamentos para capacitação e qualificação de seus empregados.

Gráfico 9- Estratégias para reter funcionários

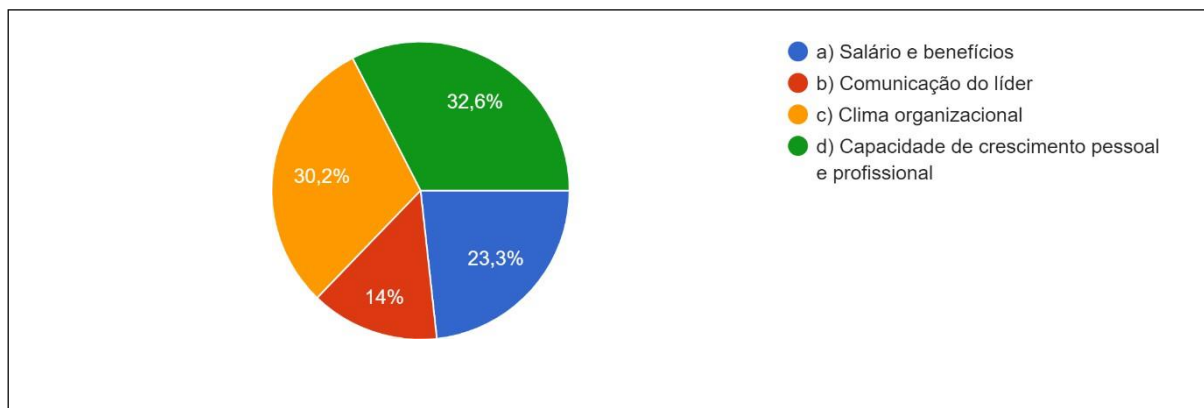


Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

No gráfico a seguir os gestores informaram os principais motivos que acreditam estar ligados com a permanência dos colaboradores no seu trabalho de maneira geral, 14% a comunicação do líder, 23,3% salários e benefícios, 30,2% clima organizacional

e 32,6% capacidade de crescimento organizacional. Sendo assim considera-se que o desenvolvimento do plano de carreira dentro das organizações tem maior força de garantir a permanência de um funcionário por muito mais tempo na corporação.

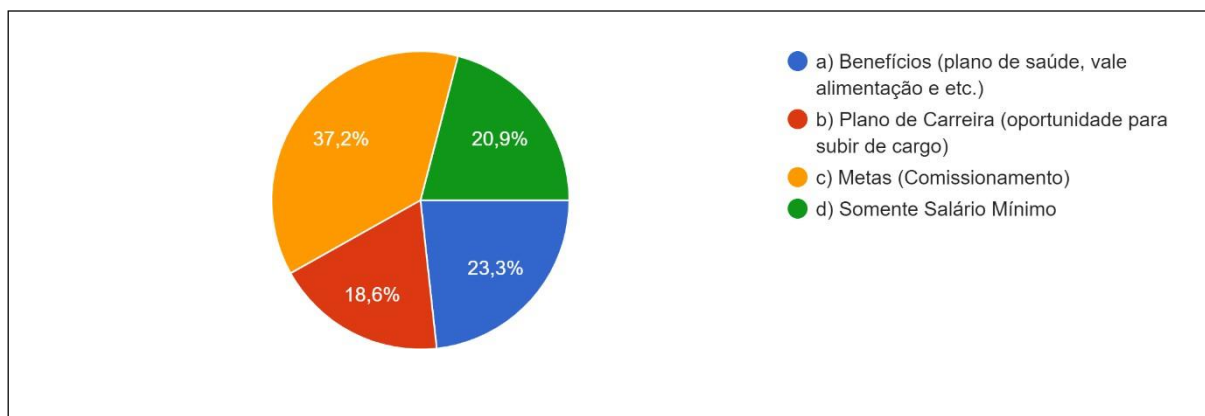
Gráfico 10- O principal motivo para reter o funcionário no seu trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Oferecer benefícios além da remuneração salarial passa a ser um diferencial para as empresas que buscam ter vantagem competitiva. Os funcionários visam obter um plano de saúde para assegurar uma qualidade de vida, hoje em dia as pessoas não conseguem se manter somente com um salário mínimo e fazer parte de uma instituição que promove um benefício extra, garantem a eles um incentivo, positivamente o interesse de fazer parte da organização. O comissionamento faz parte de uma estratégia de vendas principalmente porque engajam e promovem o alto desempenho do colaborador, garantindo-lhes um valor adicional ao salário. Empresas que trabalham com monitoramento de metas, devem aplicar o comissionamento como parte estratégica impulsionando a participação dos interessados.

O gráfico abaixo identifica os seguintes benefícios oferecidos pelos gestores, 18,6% oferecem plano de carreira, 20,9% somente salário, 23,3% plano de saúde, vale alimentação e 37,2% comissionamento. Portanto ainda existe um número considerado de empresas que necessitam analisar a questão dos incentivos e benefícios, o quão é importante elaborar um planejamento dos mesmos e introduzi-los como forma estratégica para reter os seus funcionários.

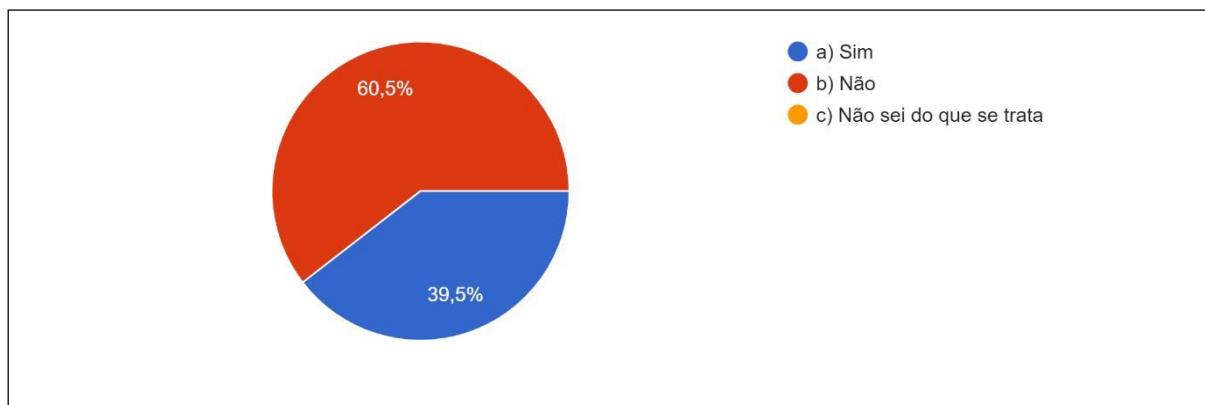
Gráfico 11-Os benefícios oferecidos pelas empresas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

A pesquisa de satisfação possibilita a área de Gestão de Pessoas identificar o grau de satisfação dos funcionários em relação ao seu trabalho, a liderança, o ambiente, as normas e diretrizes da organização. Robbins (2005, p.61) “ Quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se refere a satisfação com o trabalho”. Para tanto, algumas atitudes dentro da organização levam o colaborador a falta de engajamento, como um conflito não resolvido pelo líder, uma nova regra implantada na empresa onde o colaborador não conseguiu assimilar, um ambiente com competições internas, fazendo com que o nível de satisfação seja afetado e consequentemente o desempenho dos mesmos recaía.

A pesquisa de satisfação é uma ferramenta capaz de identificar fatores associados a comportamentos, processos e comunicação, ou seja, comportamentos inadequados vindos de líderes e liderados podem favorecer para o surgimento de um conflito interno afetando o clima da organização. Os processos da empresa devem estar alinhados e bem direcionados afim de todos compreenderem seus papéis e obrigações. A comunicação é essencial, permitindo a participação de todos e promovendo o feedback. Knapik (2008, p.61) “ os conflitos acontecem quando existem divergências ou insatisfações no grupo”.

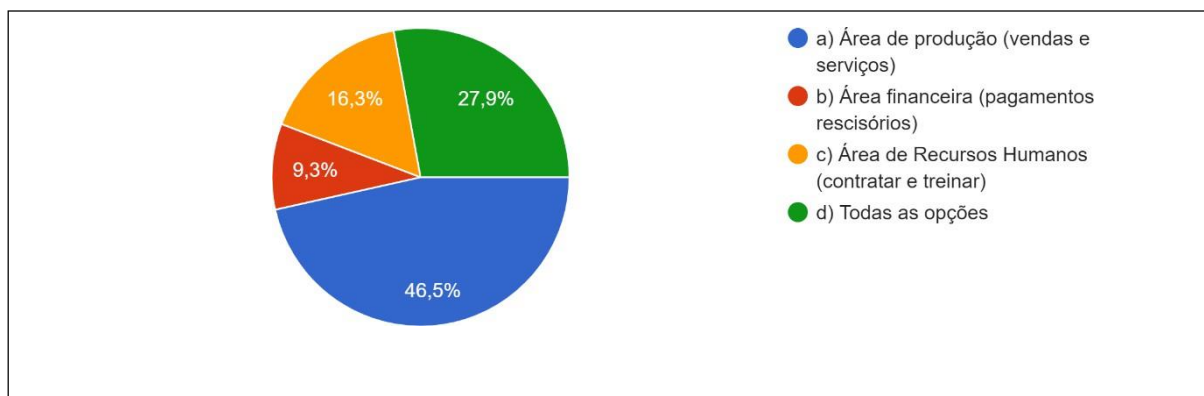
O gráfico abaixo evidencia que 39,5% já realizaram uma pesquisa de satisfação e 60,5% não realizaram todavia. Apresentando ausência da aplicação dessa ferramenta tão relevante nas organizações, afim de resolver problemáticas que futuramente não dada a importância devida podem contribuir para a rotatividade de funcionários.

Gráfico 12- Aplicação da Pesquisa de Satisfação com Funcionários

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

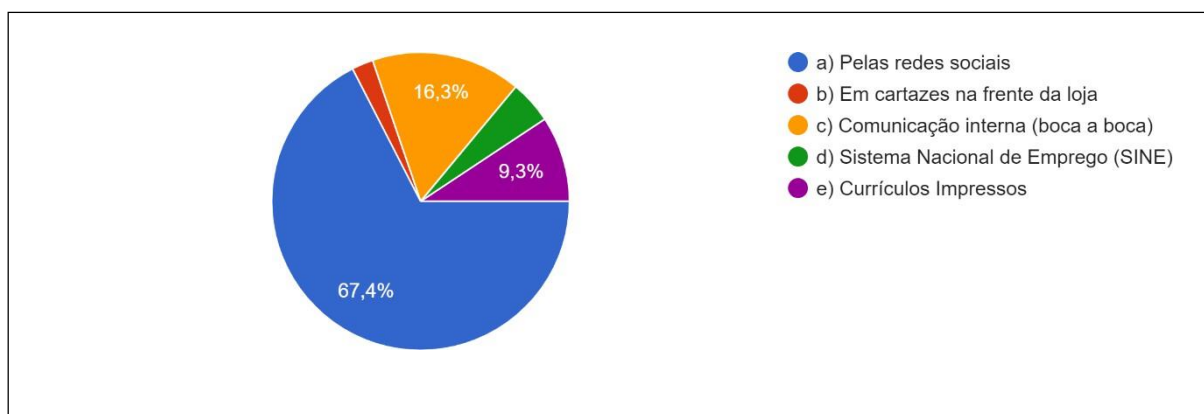
A rotatividade de pessoal como já abordado neste trabalho, acarreta impactos financeiros, impactos na produtividade e impactos no clima organizacional. Nos ramos como comércio e serviço, o quadro de funcionários muitas vezes é composto por cada função um colaborador permanente, se o conhecimento não é transmitido dentro da organização, com certeza haverá uma deficiência entre setores. A organização deve planejar seu quadro de funcionários, contratando pessoas necessárias para determinada função, analisando as situações diversas que podem ocorrer, promovendo a Gestão do Conhecimento, assim, na ausência de um colaborador, a equipe já esteja preparada para realizar as atividades de dado departamento comprometido.

Para as empresas a rotatividade de pessoal acarreta num impacto financeiro, isso devido aos pagamentos rescisórios que terão de ser realizados e ao novo investimento a ser aplicado para realizar um novo processo de recrutamento e seleção. No gráfico abaixo indica as áreas que os gestores sentem maior impacto em decorrência do efeito turnover. Sendo 9,3% área financeira, 16,3% área de recursos humanos com processo de novas contratações, 27,9% consideraram todas as áreas e por fim, 46,5% área de produção.

Gráfico 13- Área mais afetada na organização

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

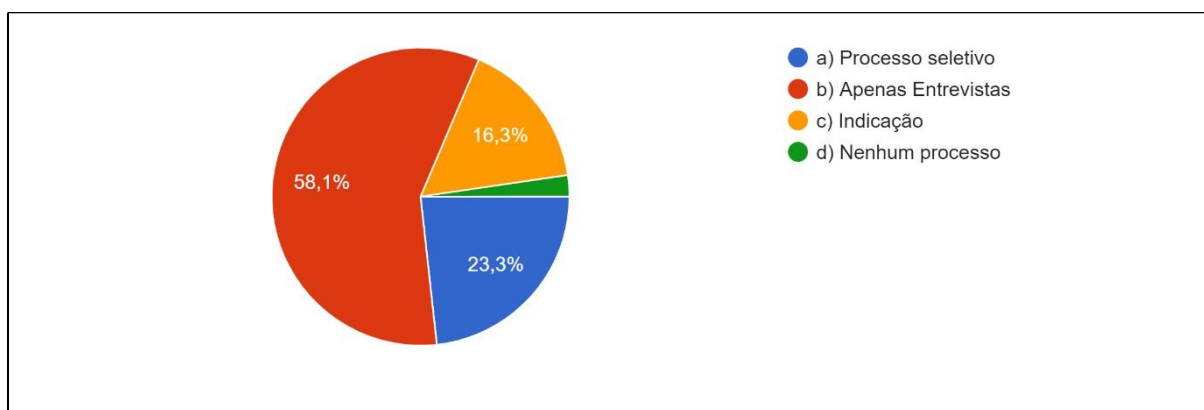
O recrutamento pode ser feito de forma interna e externa à organização. Sendo o processo de disponibilizar a vaga desejada. Trata-se da etapa de divulgar, chamar, atrair os candidatos a vaga de emprego. A divulgação interna é geralmente comunicada por meio de avisos nos murais de informativos, sistema integrada dentro da organização ou pelo representante do departamento de Recursos Humanos. A divulgação externa se dá pela disponibilidade em redes sociais da própria organização, cartazes na frente da loja, e por meio de institutos para desempregados da região. É importante ressaltar a linguagem informal que se trata da comunicação boca a boca, onde funcionários internos expandem a informação para os candidatos externos. Chiavenato (2014, p.13) “Processos de agregar pessoas utilizados para incluir novas pessoas na empresa”. O gráfico abaixo indica que 9,3% por currículos impressos, 16,3% comunicação interna (boca a boca) e 67,4% por meios das redes sociais.

Gráfico 14- Os meios de divulgar a vaga de trabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

O processo de contratação está ligado desde o processo de recrutamento, seleção e por fim, contratação. A cada etapa é realizado um conjunto de atividades. É importante ressaltar a pesquisa de mercado, realizar uma pesquisa para analisar o contexto do mercado de trabalho, possibilitando um melhor planejamento para o processo de contratação optando pela empresa. Se o cenário estará propício a atração de novos talentos provindos da concorrência ou a talento internos que estão almejando uma oportunidade de crescimento profissional. Realizar a descrição de cargo auxilia o gestor prospectar perfis, mas coerentes às necessidades da corporação. Knapik (2008, p.148) “ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo.” O gráfico abaixo evidencia que 16,3% o processo é feito por indicação, 23,3% processo seletivo e 58,1% por meio apenas de entrevistas.

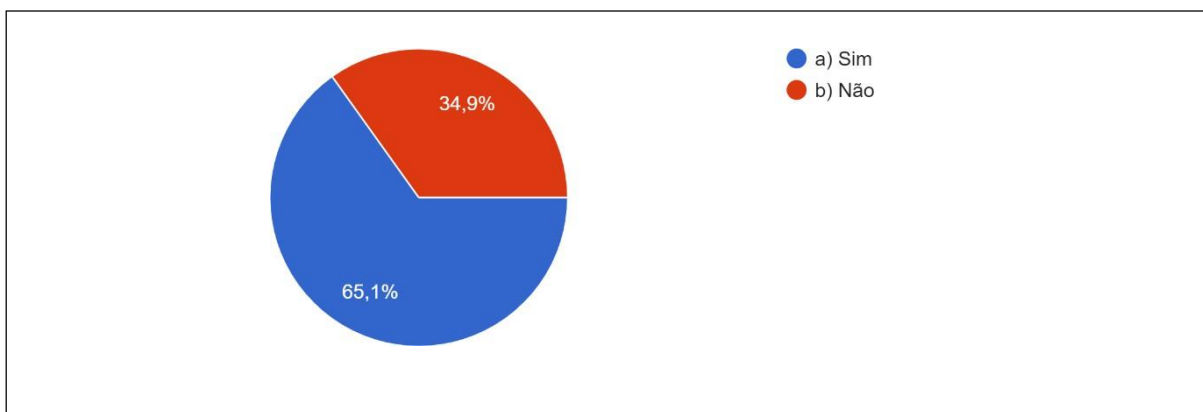
Gráfico 15- O processo de contratação de Funcionários



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

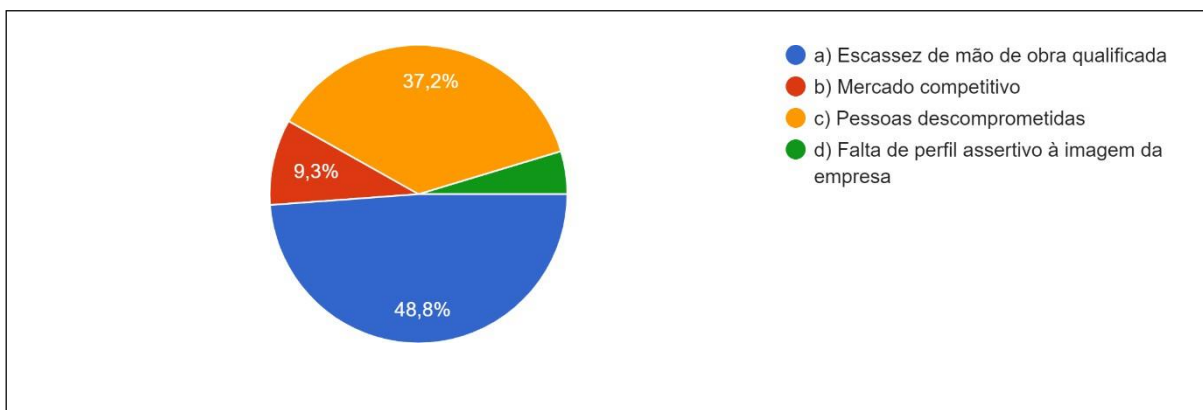
A entrevista de desligamento representa uma conversação entre empregador e empregado, tendo como objetivo identificar os pontos fracos e fortes da organização. Visualizando as experiências do funcionário obtidas na instituição, e se as suas expectativas foram atendidas. A entrevista de desligamento permite melhorar o ambiente de trabalho e implantar projetos de mudanças dentro da instituição, já que, colaboradores desligados tem um olhar mais crítico em relação a empresa.

No gráfico abaixo 34,9% não tem conhecimento sobre o conceito entrevista de desligamento e 65,1% tem conhecimento sobre o tema.

Gráfico 16- Entrevista de Desligamento

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

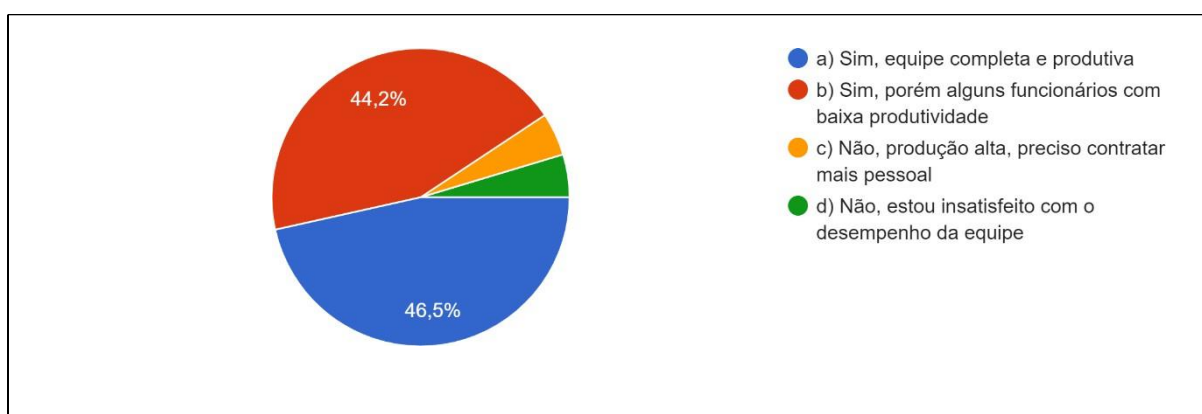
Alguns problemas foram abordados no questionário com o objetivo de identificar os mais enfrentados pelos gestores quando o assunto é formação do quadro de colaboradores. Pessoas qualificadas são cada vez mais buscadas no mercado de trabalho, porém as vezes a região tem a dificuldade de atrair esses profissionais pela escassez de mão de obra qualificada. Tendo que atrair muitas vezes talentos de outras regiões. O mercado competitivo faz com que a demanda e a oferta promovam um desafio para os gestores que lutam pela vantagem competitiva, com a missão de peneirar bons profissionais. Assim como outro desafio é manter pessoas comprometidas ao trabalho. O gráfico abaixo aponta que 9,3% o problema enfrentado pelos gestores está atrelado ao mercado competitivo, 37,2% sofrem com o descomprometimento dos funcionários com o trabalho e 48,8% a escassez da mão de obra qualificada é gritante no cenário corporativo.

Gráfico 17- Problemas enfrentados para formação do Quadro de Funcionários

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Os gestores foram questionados sobre a associação das demandas da sua empresa e o quadro de funcionários. É imprescindível verificar se o quadro de empregados atual na empresa está sendo necessário realizar uma renovação, agregar ou reduzir. Nem sempre ter muitos funcionários significa ter muita produção. O ideal é ter um quadro de colaboradores o suficiente para o andamento dos processos da organização, e resultado produtivo. Pessoas certas realizando as tarefas certas, é sucesso garantido para as empresas. No gráfico abaixo pontua que 44,2% estão com o quadro de funcionário completo e porém com alguns funcionário com baixo desempenho, e 46,5% está com a equipe completa e altamente produtiva. Sendo assim, é essencial realizar uma avaliação de desempenho para identificar o motivo dessa diminuição produtiva desses empregados, afim de tomar decisões estratégicas, pois evidenciou uma porcentagem significativa de gestores com esse indicativo.

Gráfico 18- Quadro de funcionários e as demandas

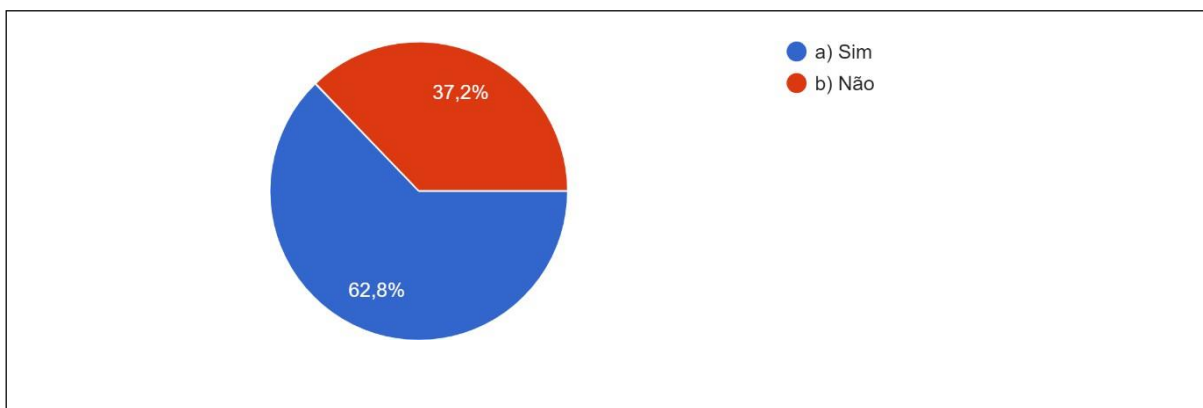


Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

As organizações para se manterem firmes, reconhecidas e em crescimento necessitam de bons profissionais, altamente capacitados e competentes. Para tanto, perder esses talentos para a concorrência e não realizar nenhuma ação para retê-los, transparece uma atitude nada inteligente por parte dos gestores. Para conseguir uma equipe integrada é interessante contribuir para a permanência dos mesmos. Substituir colaboradores já está sendo uma tarefa desafiadora imagina substituir um colaborador de habilidade essencial, no qual a saída dele além de levar o conhecimento adquirido, leva clientes em potencial. O gráfico abaixo sinaliza que 37,2% dos gestores não tiveram perdas de talentos, já 62,8% já obtiveram percas para outras propostas oferecidas pela concorrência. Com isso, evidencia que grande número de talentos

foram embora da corporação levando consigo experiências, habilidades e cartela de clientes, considerando um sinal negativo para as organizações.

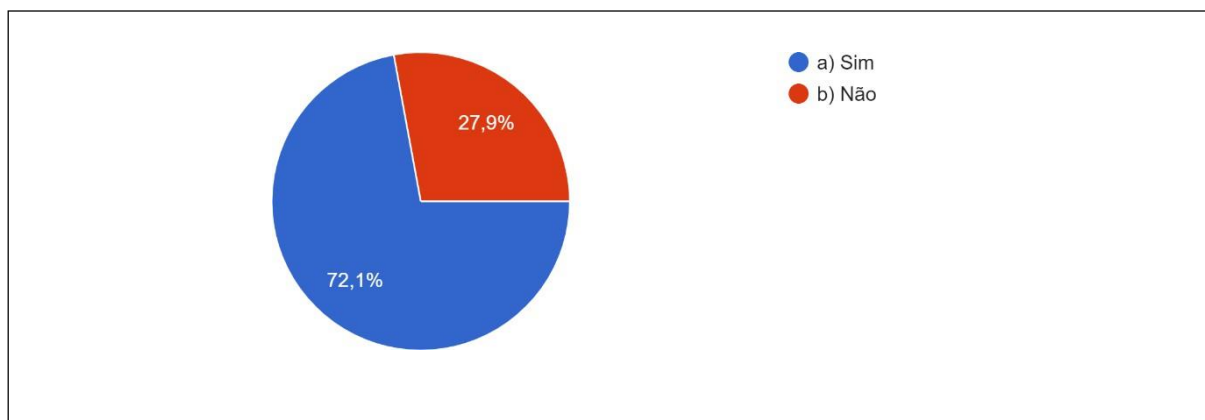
Gráfico 19- Perdas de Talentos para a concorrência



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

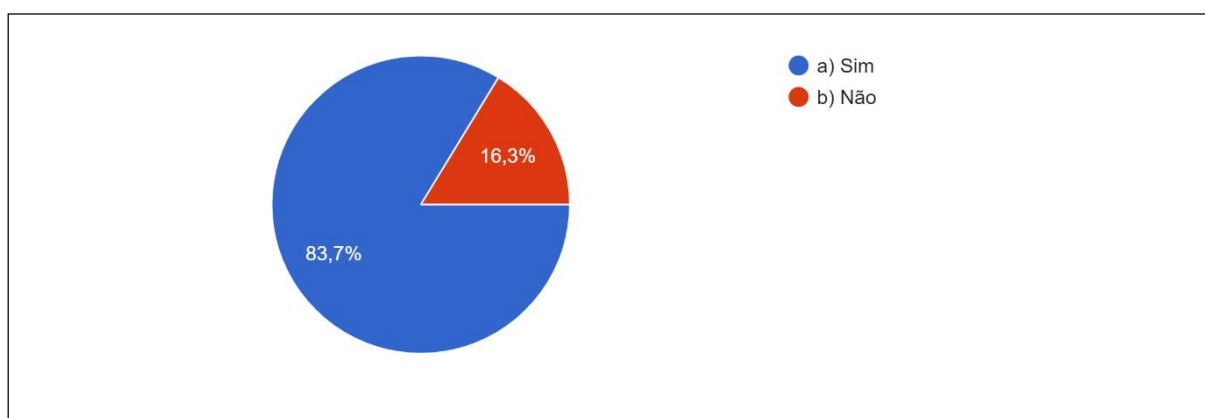
Para Ribas; Salim (2015, p.255) “Para que uma organização saia vencedora no atual mundo da corrida competitiva, é necessário que possua um atributo básico: a liderança eficiente e adequada.” As organizações necessitam investir em treinamento às pessoas que estão inclinadas ao papel de liderança, pois é o líder que está à frente da equipe direcionando as pessoas, sendo exemplo e espelho.

O líder é o mentor da sua equipe, ele engaja e motiva os seus liderados, portanto os gestores devem entender que líderes despreparados não formam equipes forte e com espírito empreendedor, assim também não garantem a execução de tarefas com excelência. Para tanto o líder deve ter um treinamento voltado somente para suas competências e atribuições. Knapik (2008, p.69) “o líder deve ter um papel de educador, preparando as pessoas para mudanças do mundo do trabalho, mobilizando-as para que sejam também agentes de mudança”. No gráfico abaixo foi questionado sobre a aplicação de um treinamento apropriado ao responsável que desempenha o papel de líder nas respectivas empresas, resultando que 27,9% não oferecem treinamento aos líderes, e 72,1% oferecem um treinamento específico aos seus gerentes.

Gráfico 20- Treinamento específico aos líderes

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Orientar os novos integrantes da empresa promove um sentimento de acolhimento, uma recepção assertiva, esclarecendo sobre as normas, regras da organização. Apresentando as hierarquias, é mais precisamente um tour organizacional. O funcionário novo tem suas dificuldades para se adaptar ao atual ambiente de trabalho e a Gestão de Pessoas tem dois processos específicos para essa etapa, o aplicar pessoas e o desenvolver pessoas. Orientar o colaborador e treiná-lo são processos primordiais na integração do mesmo. No gráfico abaixo evidencia que 16,3% dos gestores não aplicam treinamentos aos novos funcionários e 83,7% identifica essa realização crucial para a corporação.

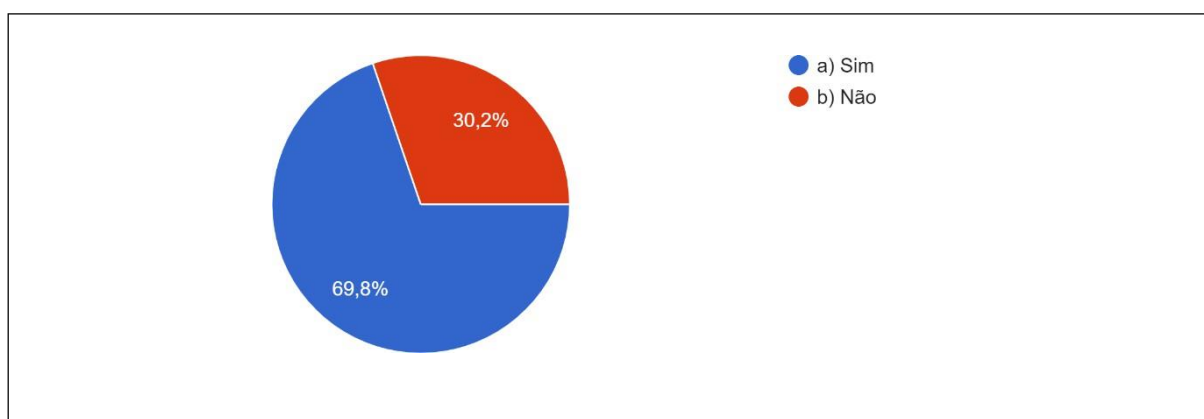
Gráfico 21- Treinamento a novos colaboradores

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

O conceito cargos e salários está relacionado a descrição da função, o salário e seus requisitos. Toda profissão tem sua média salarial, seu conjunto de atividades que deverão ser exercidas e os requisitos que o profissional deverá conter para a

ocupação de determinada função. Knapik (2008, p.165) “descrever um cargo significa fazer uma listagem do que deve ser feito, como e sob que condições, descrevendo as principais responsabilidades, deveres e condições de trabalho.” Realizando essa descrição possibilita uma contratação eficiente e eficaz para a organização, pois o recrutador terá em mãos o perfil bem delineado para a vaga e conseguir identificá-lo será de forma mais prática e coerente a exigência do cargo. No gráfico abaixo os gestores relataram que 30,2% não realizam a descrição de cargos e salários, sendo uma considerável porcentagem de 69,8% representado os gestores que sim, realizam essa atividade na sua empresa.

Gráfico 22- Descrição de cargos e salários



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

A última pergunta realizada aos gestores trata-se de (qual o perfil ideal de colaborador eles desejam ter na sua equipe de funcionários), sendo ela uma pergunta aberta, subjetiva. Os resultados dessa questão estão ligados ao comprometimento do colaborador, sua postura diante dos clientes, o espírito empreendedor e vontade de crescimento profissional e pessoal, a sede pelo cumprimento de metas e alcance de objetivos organizacionais, o poder da comunicação e diminuir a resistência aos líderes, que seja um profissional criativo e em busca de atualizar-se ao mundo tecnológico, comprometimento e dedicação com o trabalho e organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados abordados de forma geral a pesquisa nos mostra que os gestores precisam investir no seu auto capacitação e auto qualificação, principalmente se especializando na área de Gestão de Pessoas, já que evidencia a porcentagem maioritária sendo os donos os responsáveis pelo processo de contratação de funcionários da organização. Os processos da Gestão de Pessoas darão direção e apoio nas devidas tomadas de decisões.

Algumas questões nos mostram que os gestores ainda precisam articular estratégias como a realização da pesquisa de satisfação para estar a par do clima organizacional e fatores internos ligados ao ambiente, liderança e comunicação. Elaborar a entrevista de desligamento no ato das demissões, serve para implementar ações de melhorias internas, afim de evitarem a elevação do índice de rotatividade de funcionários.

Vale ressaltar a importância do papel dos Administradores de RH, esses profissionais têm como responsabilidade realizar todo o processo de recrutamento, seleção e treinamento de forma em que o resultado do processo obtenha êxito, pois são especialistas, usam técnicas apropriadas para reconhecer perfis competentes e que estão alinhados ao planejamento estratégico da organização.

A Administração e a interação de suas 4 funções (planejar, organizar, dirigir e controlar) possibilita a excelência nos resultados organizacionais, contribuindo para que os gestores possam alcançar suas metas contando com equipes altamente habilidosas e capacitadas. Pois agregar talentos é ter o conhecimento assertivo e técnico dos candidatos que obtêm fit cultural, princípios e valores, e sem dúvida, objetivos compatíveis aos da corporação.

O Administrador pode atuar estrategicamente como uma área de consultoria interna ou externa, realizando processos de recrutamento e seleção com alta performance, treinamentos bem-sucedidos e elaborando a descrição de cargos e salários que são pontos cruciais para que as empresas consigam profissionais criativos e atrativos condizentes a missão, visão e cultura da corporação. As organizações da atualidade necessitam de pessoas com visão de crescimento e os administradores são qualificados para reconhecer esses perfis agregadores de valores.

O profissional na área de Administração de RH aplica todas as etapas da Gestão de Pessoas, conduzindo o relacionamento da empresa e colaborador, alinhando os objetivos organizacionais, profissionais e individuais, promovendo a motivação integrada na equipe e ambiente organizacional como um todo. Também é imprescindível pontuar à habilidade do profissional em proporcionar a comunicação interna de maneira eficiente e atuando no papel de incentivar o desenvolvimento e aperfeiçoamento humano.

As organizações buscam ações que reduza os custos e promova lucratividade, porém, recompensar e investir no capital humano e permitindo a participação dos mesmos, é uma forma estratégica das corporações para que suas metas sejam atingidas e a sua marca institucional obtenha muito mais força e lucratividade, considerando que ambas partes serão beneficiadas, pois as empresas dependem da colaboração e comprometimento das pessoas que a compõe, sem elas seria impossível alcançar a vantagem competitiva no mercado e o sucesso almejado.

Para tanto, o Administrador analisa o que a empresa precisa fazer para chegar a determinada meta e todos os recursos que tem disponíveis. Como o capital humano deixou de ser a muito tempo um mero recurso e passou a ser um patrimônio de grande importância para as empresas, trabalhar planos de ações que permitem a valorização e reconhecimento do mesmo, é uma atitude inteligente e racional, pois os colaboradores do dias atuais são desafiados a pensar à nível estratégico, sendo eles impulsionados a auxiliar nas tomadas de decisões, pois na sua totalidade, as organizações buscam sócios, ou seja, não mais mera mão de obra comprada.

Os donos de empresas que necessitam de um apoio quando o contexto trata-se em atrair e reter excelentes candidatos, é necessário realizar a contratação do profissional Administrador de RH, considerando que a situação de manter equipes engajadas e produtivas, se faz necessário a aplicação da avaliação de desempenho, pois a partir de tal ação, torna-se claro os indicadores que promoveram o alto rendimento da equipe, sendo essa, uma fase que necessita de um acompanhamento contínuo, evidenciando a aplicação de feedbacks, avaliando a equipe de forma coletiva e individual.

A empresa que requer sucesso e influência no mercado, é importante considerar a relevância do administrador na área de humanas, para que o mesmo gerencie a área de pessoal, onde irá alinhar os conceitos da qualidade de vida no trabalho, alocando estrategicamente cada colaborador em áreas diretamente

relacionadas com o perfil do profissional. A Rotatividade de Pessoal deve ser um fenômeno necessário em atrair a atenção e preocupação de grandes e pequenas empresas, pois ele se faz presente na rotina de todas as corporações independentemente do seu número de funcionários e processo histórico.

A marca empregadora de uma empresa promove poder no mercado competitivo, profissionais são atraídos por empresas que tem chance de crescimento, sendo assim, o Administrador investiga e estuda os concorrentes, verificando os candidatos externos que poderão agregar valor e desenvolvimento organizacional.

Para tanto, é primordial dar a devida credibilidade ao assunto, retenção de talentos, oferecer propostas de crescimento e reconhecer o capital humano que agrega valor para a organização é uma atitude estratégica, não permitir a saída dos mesmos é saber valorizá-los. Contudo, isso acaba fortalecendo a instituição e alcançando vantagem competitiva no mercado de trabalho. Com o intuito da empresa superar os concorrentes, torna-se viável trabalhar arduamente na construção da imagem de instituição atrativa para se trabalhar, isso atrai equipes e parceiros fortes e engajados, onde alavancaram os resultados da empresa. Pessoas fortes querem fazer parte de empresas fortes.

Portanto, este estudo teve o propósito de investigar os fatores internos e externos que influenciam a rotatividade de funcionários nas organizações, cuja implantações de planos de ações promovidos pela Gestão de Pessoas, possibilita a evolução organizacional e o desenvolvimento do capital humano.

Para a sociedade o trabalho se torna relevante pela missão de atribuir a valorização do capital humano nas empresas, fazendo possível o entendimento que os objetivos organizacionais devem ter uma conexão com os objetivos individuais dos colaboradores, e como nível acadêmico dará abertura para novas pesquisas que permitiram prevenir a alta rotatividade de pessoal nas organizações do futuro.

REFERÊNCIAS

ABILEL, Fernanda. **O preço do turnover: quanto as empresas perdem com a saída de um líder?** Revista Forbes, 5 de outubro, 2023. Acesso: 20/03/2024, Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/09/fernanda-abilel-o-preco-do-turnover-quanto-as-empresas-perdem-com-a-saida-de-um-lider/>

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS: O novo papel dos recursos humano nas organizações.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DEIS, Andrea. **Como atrair e reter talentos nas empresas em 2024**, Revista EBS, 15 de janeiro, 2024. Acesso: 15/03/2024. Disponível em: <https://www.revistaebs.com.br/rh-e-treinamento/como-atrair-e-reter-talentos-nas-empresas-em-2024/amp/>

FREITAS, D.N.S. et al. **Gestão de carreira.** Uberaba: Universidade de Uberaba, 2017.

G1. **Saúde mental no trabalho: Priorizando o bem-estar dos colaboradores.** Por Perfil Gestão ocupacional, 29 de setembro, 2023. Acesso: 15/05/2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/google/amp/sp/santos-regiao/especial-publicitario/perfil-gestao-ocupacional/noticia/2023/09/26/saude-mental-no-ambiente-de-trabalho-priorizando-o-bem-estar-dos-colaboradores.ghtml>

G1. Por Pós PUCPR Digital. 03/12/2022 20h30. Acesso: 17/05/2024. Atualizado há um ano <https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/noticia/2022/12/03/turnover-o-indice-de-rotatividade-que-vem-impactando-as-empresas.ghtml>.

GOMES, M.T.; SAPIRO, A. **IMAGEM CORPORATIVA-UMA VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL.** São Paulo: Revista de administração de empresas, 1993. Acesso: 13/05/2024. Disponível: <https://www.scielo.br/j/rae/a/7MNvHdCvbmpPrPBD/BFqjbcdf/?format=pdf&lang=pt>

HUNTER, J.C. **O MONGE E O EXECUTIVO UMA HISTÓRIA SOBRE A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e talentos.** 2.ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LOTZ, E.G; GRAMMS, L.C. **Gestão de talentos.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

LUIZARI, Kátia. **Comunicação empresarial eficaz: como falar e escrever bem.** Curitiba: Ibpex, 2010.

MARRAS, P.M. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico.** 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA CIENTÍFICA**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLBRZYMEK, Juliana Regiani. **Comportamento, clima e cultura organizacional**. Indaial: UNIASSELVI, 2017.

PINTO.F.C.**Fortalecimento econômico em Parauapebas alavanca**, Assessoria de comunicação. PMP 16 de maio, 2024.Acesso:18/05/2024 Disponível em: <https://parauapebas.pa.gov.br/destaque/fortalecimento-economico-em-parauapebas-alavanca-geracao-de-empregos-de-carteira-assinada/>

REGO, F.G.T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

RIBAS, A.L.; SALIM, C.R. **Gestão de Pessoas para concursos**.3. ed. Brasília: Alumnus, 2015.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Maria.F.S. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: A ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM FOCO. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, V.20(2), p.59-70, jul./dez.2002.

APÊNDICE A - Questionário formulado para levantamento de informações sobre as estratégias e dificuldades dos gestores que atuam no município de Parauapebas para equilibrar o índice de rotatividade de pessoal.

As alternativas de respostas fechadas e múltiplas escolhas estão evidenciadas nos gráficos demonstrados nos resultados e discussões.

1- Qual gênero você se identifica?

Feminino

Masculino

Outros

2- Qual a sua idade?

(a) 18 a 25 anos

(b) 26 a 35 anos

(c) 36 a 45 anos

(d) 46 a 55 anos

(e) mais de 55 anos

3- Qual o seu nível de escolaridade?

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Pós-Graduação (Especialização Mestrado/Doutorado)

4- A sua empresa pertence a qual Ramo de Atividade?

a) Comércio

b) Serviço

c) Indústria

d) (d) Mista

5- Você como gestor tem uma formação acadêmica ou profissionalizante na área de recursos humanos?

- a) Sim
- b) Não
- c) Estudando
- d) Não tenho interesse

6- Qual o nível de Rotatividade de funcionários a sua empresa tem enfrentado nesses 2 últimos anos?

- a) Alto (muita saída de pessoas)
- b) Médio (regular saída de pessoas)
- c) Baixo (nenhuma saída de pessoas)

7- O que você tem feito para reter os funcionários da sua empresa?

- a) Aplicação de Planos de Incentivos
- b) Plano de carreira
- c) Treinamento
- d) Nenhuma ação

8- A sua empresa já realizou uma pesquisa de satisfação com os colaboradores?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sei do que se trata

9- Como você tem monitorado a Rotatividade de funcionários da sua empresa?

- a) Monitorando o quadro de pessoal
- b) Calculando o índice de rotatividade
- c) Não tenho analisado

10-O que você acredita ser o principal motivo para a permanência de colaboradores no trabalho?

- a) Salário e benefícios
- b) Comunicação do líder
- c) Clima organizacional
- d) Capacidade de crescimento pessoal e profissional

11- Quais os benefícios são oferecidos na sua empresa além da remuneração salarial?

- a) Benefícios (plano de saúde, vale alimentação e etc.)
- b) Plano de Carreira (oportunidade para subir de cargo)
- c) Metas (Comissionamento)
- d) Somente Salário Mínimo

12- Qual a área você considera a mais afetada na sua empresa quando ocorre a saída de um colaborador?

- a) Área de produção (vendas e serviços)
- b) Área financeira (pagamentos rescisórios)
- c) Área de Recursos Humanos (contratar e treinar)
- d) Todas as opções

13- Qual principal motivo você acredita ter influenciado a saída de funcionários da sua empresa?

- a) Salário ofertado pela empresa
- b) Propostas ofertadas pela concorrência
- c) Baixa Produtividade
- d) Carga Horária
- e) Clima Organizacional afetado
- f) outros

14- Na sua empresa o maior número de saída de funcionários fora ocorrido de forma?

- a) Voluntária (colaborador pediu demissão)
- b) Involuntária (empresa demitiu)

15- Qual alternativa você acredita ter principal influência para demitir um colaborador numa empresa?

- a) Comportamento do funcionário
- b) Comunicação do funcionário
- c) Produtividade do funcionário
- d) Todas as alternativas

16- Quem é o responsável pela contratação de funcionários da sua empresa?

- a) Um funcionário
- b) Um departamento de RH
- c) c) Você (Proprietário)

17- O responsável de realizar as contratações de funcionários da sua empresa tem alguma especialização na área de Recursos Humanos?

- a) Sim
- b) Não
- c) Estudando

18- Por qual meio é divulgada a vaga de trabalho disponibilizada na sua empresa?

- a) Pelas redes sociais
- b) Em cartazes na frente da loja
- c) Comunicação interna (boca a boca)
- d) Sistema Nacional de Emprego (SINE)
- e) Currículos Impresso

19- Como é feito o processo de contratação de funcionários da sua empresa?

- a) Processo seletivo
- b) Apenas Entrevistas
- c) Indicação
- d) Nenhum processo

20- Você sabe para que serve uma entrevista de desligamento?

- a) Sim
- b) não

21- Qual o maior problema enfrentado por você (Gestor) para a formação do seu quadro de funcionários?

- a) Escassez de mão de obra qualificada
- b) Mercado competitivo
- c) Pessoas descomprometida
- d) Falta de perfil assertivo à imagem da empresa

22- Atualmente o seu quadro de funcionários está atendendo as demandas da empresa?

- a) Sim, equipe completa e produtiva
- b) Sim, porém alguns funcionários com baixa produtividade
- c) Não, produção alta, preciso contratar mais pessoal
- d) Não, estou insatisfeito com o desempenho da equipe

23- Você já perdeu algum talento da sua equipe por alguma proposta ofertada pela concorrência?

- A) Sim
- B) Não

24- As pessoas que estão à frente de sua equipe na posição (Líder) recebem algum tipo de treinamento específico?

- a) Sim
- b) Não

25- Na sua empresa você aplica algum treinamento aos novos funcionários?

- a) Sim
- b) Não

26- O conceito de Cargos e Salários está relacionado as definições das funções, requisitos e remunerações de uma empresa. Considerando esta afirmação, você realiza uma descrição de cargos e salários na sua empresa?

- a) Sim
- b) Não

27- Descreva qual o perfil do colaborador ideal para a sua empresa?

Proativo

Que saiba minimamente o que está fazendo, e não que faça somente por que assim foi falando para fazer!

O colaborador precisa ter compromisso

Ter boa comunicação, ser sempre educada e ter consciência de que o cliente pode não estar no seu melhor dia e que isso não é sobre você, ser eficiente em seu cargo, Estar aberto a novas ideias de trabalho e claro também tem espaço para se expressar. Conhecendo sempre seus deveres e direitos como trabalhador!

Proativo

Responsável, trabalha em equipe, pontual e produtivo

Uma pessoa comprometida com o trabalho.

Pessoas compromissadas, dispostas a aprender e a ajudar, pessoas que buscam se adequar e a evoluir junto a empresa

Pontualidade, serviços de qualidade, postura e simpatia.

O colaborador ideal para minha empresa precisa ser proativo, empenhado em bater as metas diárias e mensais, ser preocupado com a organização do

ambiente de trabalho, e desejo de crescimento junto a empresa, quanto mais o colaborador produzir mais ele irá ganhar, se ultrapassar as metas estipuladas ganha um bônus, dessa forma aplicamos a meritocracia, dificilmente perderemos esse colaborador!

Produtivo, comunicativo

Eficiência e vontade aprender e ouvir mais do que falar

Proativo, dinâmico, eficiente, que queira aprender, tenha disponibilidade geográfica e de horários, qualificado, atualizado, determinado, HONESTO., Proativo.

Proativo, competente, mentalidade de dono e comprometido para com seu serviço.

Produtivo, comunicativo, criativo para promover novas formas de venda

Comprometido, pró ativo, boa comunicação e foco em resultados.

Pontual, ágil, comprometido em aprender.

Comprometido e com vontade de aprender

Comunicativo, boa habilidade interpessoal, informática básica e comprometimento com o trabalho.

Comunicativo Pontual responsável

Dedicação, compromisso, competitivo e com desejos de sair da zona de conforto em busca de suas conquistas.

Comprometido

O colaborador tem que ser ativo ter boa comunicação e educação pra atender os clientes.

Proativo, desenrolado, multiplicador, sincero e honesto!

Compromisso, comunicação

Entusiasmado, comunicativo, retrovertido, confiante e que saiba contornar objeções e que queira fazer carreira a longo prazo

Excelente

Produtivo, comunicativo etc...

Preparado através de cursos profissionalizantes.

Aquele que busca crescimento na carreira, e que tenha interesse em constante crescimento e evolução na empresa.

Aquele que trabalha com dedicação e foco e que não procura sabotar a empresa, procura aprender e ensinar o que sabe

O colaborador ideal seria uma pessoa comprometida com o acordo entre ambas as partes sendo assim ele parcial sobre todas as regras que a empresa propôs quando fez a efetivação desse colaborador. E acima de tudo uma pessoa com visão de futuro tendo assim pretensão de crescimento dentro da empresa e com o desejo de fazer carreira má área designada.

Comunicativo e proativo

Colaborador proativo, participa

Profissional apto para realizar todas as atividades relacionadas ao cargo

Comprometido e disposto a buscar conhecimento e aprender.

Comprometido e com interesse em trabalhar

Comprometido como suas funções.

Que esteja disponível para atualizações de conhecimentos e que seja comprometido

Comunicativo e produtivo

Seja uma pessoa criativa responsável honesta

Página de assinaturas

Rikelli Quispe
021.623.722-07
Signatário

Juliana Viana
020.109.713-37
Signatário

Mateus Sousa
034.782.562-16
Signatário

Isabella Silva
026.649.601-64
Signatário

HISTÓRICO

- 23 jul 2024** 17:36:14 **Rikelli Eva Galdeia Quispe** criou este documento. (Email: rikelligaldeia.eva@gmail.com, CPF: 021.623.722-07)
- 23 jul 2024** 17:36:15 **Rikelli Eva Galdeia Quispe** (Email: rikelligaldeia.eva@gmail.com, CPF: 021.623.722-07) visualizou este documento por meio do IP 45.7.25.17 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil
- 23 jul 2024** 17:36:42 **Rikelli Eva Galdeia Quispe** (Email: rikelligaldeia.eva@gmail.com, CPF: 021.623.722-07) assinou este documento por meio do IP 45.7.25.17 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil
- 23 jul 2024** 20:04:44 **Mateus da Silva Sousa** (Email: adm@fadesa.edu.br, CPF: 034.782.562-16) visualizou este documento por meio do IP 45.7.26.67 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil
- 23 jul 2024** 20:04:48 **Mateus da Silva Sousa** (Email: adm@fadesa.edu.br, CPF: 034.782.562-16) assinou este documento por meio do IP 45.7.26.67 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil
- 23 jul 2024** 17:43:04 **Juliana Silvia Siqueira Viana** (Email: profajulianaviana@gmail.com, CPF: 020.109.713-37) visualizou este documento por meio do IP 177.8.26.105 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil
- 23 jul 2024** 17:50:36 **Juliana Silvia Siqueira Viana** (Email: profajulianaviana@gmail.com, CPF: 020.109.713-37) assinou este documento por meio do IP 177.8.26.105 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil
- 24 jul 2024** 08:39:34 **Isabella Carolinne de Souza e Silva** (Email: isabellacssadv@outlook.com, CPF: 026.649.601-64) visualizou este documento por meio do IP 186.232.206.113 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil



24 jul 2024
08:39:41



Isabella Caroline de Souza e Silva (Email: isbellacssadv@outlook.com, CPF: 026.649.601-64) assinou este documento por meio do IP 186.232.206.113 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil

