

DESVALORIZAÇÃO E AS CAUSAS DE ROTATIVIDADE DOS COLABORADORES

REIS, Gabriel Vieira Fernandes de Paiva ^{1*}
OLIVEIRA, Priscila de Fatima Buzatto ^{2*}
ANGELINI, Rafaela de Cássia dos Santos ^{3*}

RESUMO

Turnover é a taxa de rotatividade que é medida em uma empresa, essa taxa demonstra a quantidade de colaboradores que deixaram uma determinada empresa. Trocar um funcionário ocasionalmente é considerado algo saudável, mas até certo ponto, se for algo frequente significa que a empresa está cometendo erros em sua gestão e devido a isso podem surgir problemas imensuráveis para os empregadores. O objetivo deste artigo é analisar as causas que motivam a rotatividade de funcionários, analisar a pesquisa feita com colaboradores de determinada empresa, analisar os problemas que a elevada taxa de turnover traz às empresas e com base nisso propor possíveis soluções.

Palavras-chave: Turnover; Rotatividade; Desvalorização

^{1*}Graduando do Curso de Administração da UNIFEQB, gabriel.reis@sou.unifeob.edu.br; ^{2*}Graduando do Curso de Administração da UNIFEQB, pricila.buzatto@sou.unifeob.edu.br; ^{3*}Graduando do Curso de Administração da UNIFEQB, rafaela.angelini@sou.unifeob.edu.br; ^{4*}Professor orientador: José Marcio Carioca, UNIFEQB, jose.carioca@unifeob.pro.br

1.INTRODUÇÃO

Neste artigo iremos estudar sobre a desvalorização de um funcionário e as causas de rotatividade de uma empresa. A escolha desse tema foi feita através de uma experiência vivida por um dos integrantes do grupo no seu ambiente de trabalho, onde foi observado que os funcionários que não se sentem valorizados tendem a querer sair do seu trabalho. Para melhor entendimento do assunto foi feita uma pesquisa de campo onde o assunto foi abordado e então analisado seus resultados, essa pesquisa foi realizada de forma aberta, deixando assim o entrevistado à vontade para expor suas opiniões.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO (visão geral do estudo)

Turnover é um termo em inglês, cuja tradução quer dizer basicamente o índice de rotatividade de colaboradores nas organizações, segundo John Newstrom a rotatividade "...É a proporção de funcionários que deixam a organização durante determinado período (em geral, um ano) ".

Esse índice é utilizado para entender o percentual de trabalhadores que deixam o quadro de colaboradores da empresa em determinado período. Quando esse índice é muito elevado pode causar grandes prejuízos para as organizações.

São inúmeras as causas da rotatividade acelerada de funcionários, essas causas estão diretamente ligadas à desmotivação do colaborador, que surgem por diversos motivos, adiante veremos detalhadamente cada uma das principais causas:

- A não identificação do colaborador com a organização;
- Conflitos pessoais entre colaboradores;
- Insatisfação com relação aos salários;
- Falta de oportunidade de crescimento e carreiras para seguir;
- Estresse e sobrecarga de trabalho;
- Falta de uma cultura organizacional forte;
- Falta de confiança na liderança;

Como descrito anteriormente, todos esses fatores podem ocasionar o desligamento do colaborador em determinada empresa, e os prejuízos vão muito além do financeiro. Em muitos casos as organizações perdem colaboradores chave que são de extrema importância

para o funcionamento de determinado setor ou atividade. A falta desse tipo de colaborador, ou pior, a perda deste colaborador para a concorrência pode causar grandes danos para qualquer empresa.

Vamos trabalhar a partir de agora os fatores de maior importância para entender até onde o Turnover pode impactar negativamente as organizações e como podemos reverter essa situação, criando estratégias inteligentes para diminuir o índice de rotatividade e aumentar o índice de retenção de grandes talentos.

3. EXPLORANDO AS CAUSAS DO TURNOVER

O problema do Turnover ou rotatividade de colaboradores está diretamente ligada à insatisfação com o trabalho e isso pode se dar por diversas causas, como citado anteriormente.

A partir de agora vamos analisar em detalhes cada um dos fatores mencionados com o objetivo de identificar os possíveis erros, suas causas e como podemos trabalhar para mudar essa situação.

3.1 FALTA DE IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR COM A ORGANIZAÇÃO

Um fator bastante frequente é a falta de identificação do colaborador com a organização, e esse tipo de problema pode fazer com que o colaborador seja menos produtivo, menos interessado, e talvez até omissos com relação às suas atividades.

Existem diversas causas para esse problema específico, como por exemplo a falta de uma cultura organizacional forte, que passa uma visão geral do destino para o qual a empresa caminha, ou talvez seja um processo de seleção mal projetado que atrai pretendentes “errados” para a vaga.

3.2 CONFLITOS COM COLEGAS DE TRABALHO

Qualquer trabalho executado por mais de uma pessoa gera atrito, isso é algo completamente natural. O que precisa ser observado é se os conflitos/atritos estão sendo construtivos, de forma a trazer bons resultados para a empresa, ou se esses atritos estão se tornando questões pessoais entre os colaboradores.

Em muitas organizações os atritos acabam se tornando destrutivos, fazendo com que um colaborador prejudique o outro por questões pessoais, o que pode causar problemas enormes para a organização e também para a vida dos colaboradores envolvidos.

Novamente a causa desse problema pode ser a falta de uma cultura organizacional forte, ou a falta de um processo de seleção adequado para segmentar pessoas específicas para a vaga. Além desses dois problemas básicos, podemos entender que uma empresa que sofre com conflitos entre os colaboradores pode estar passando por essa situação por não treiná-los e oferecer suporte para suas vidas pessoais.

Seja um suporte intelectual, técnico, financeiro, ou programas sociais para os colaboradores. Tudo isso tende a transformar a vida do colaborador, e como consequência ele será mais produtivo, educado, amigável, e isso com certeza fará com que os conflitos entre colaboradores diminuam, ou quiçá acabem.

3.3 INSATISFAÇÃO COM O SALÁRIO

Insatisfação com os salários é também uma das principais causas da rotatividade empresarial. Durante o período do mês o funcionário executa todas as tarefas que lhe foram conferidas com esforço e dedicação e ao final do mês espera ser pago de acordo com as funções e quantidade de tarefas que exerce, pois é também através do salário que o funcionário irá se sentir reconhecido e valorizado conforme Chiavenato cita, “Salário, benefícios e incentivos traduzem o reconhecimento pelo bom trabalho. As pessoas esperam ser reconhecidas e recompensadas pelo seu desempenho. Isso serve de reforço positivo para que elas aprimorem cada vez mais o seu desempenho e se sintam satisfeitas com o que estão fazendo”. Caso esse devido reconhecimento não aconteça a empresa pode perder bons colaboradores.

3.4 AUSÊNCIA DE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

Grande parte dos profissionais possuem grandes metas de crescimento na área que estão inseridos, e a limitação por esse crescimento é uma das maiores causas pelo qual os funcionários pedem demissão, aí está a importância de reconhecer seu trabalho e o esforço feito pelo mesmo.

3.5 ESTRESSE E SOBRECARGA DE TRABALHO

O estresse é uma grande causa da rotatividade empresarial, devido a isso é necessário que as motivações que o fizeram chegar a esse estado sejam eliminadas, caso contrário conforme Wagner cita em seu livro, "se a exposição à causa do estresse continuar, a pessoa chega a fase de esgotamento" e quando um colaborador chega a essa fase dificilmente ele permanecerá nesta empresa. Wagner também cita que quando os colaboradores estão extremamente estressados eles podem prejudicar até os clientes, "...os trabalhadores estafados também tendem a despersonalizar os clientes ou consumidores que tentam servir, o que destrói ainda mais a qualidade do serviço".

3.6 FALTA DE CONFIANÇA NA LIDERANÇA

Ter um bom líder, que sabe ouvir e compreender seu liderados, que compreende e os motiva a ir em busca de conhecimentos, os ajuda a melhorar e com suas necessidades tanto voltadas ao trabalho e local de trabalho, quanto também às suas necessidades fora do local de trabalho, voltadas ao pessoal, pois trata-se de algo que afeta o trabalho, desmotiva o funcionário por se tratar de algo que possa até atrapalhar sua produção.

4. PESQUISA DE CAMPO

Para obter uma análise maior referente a relação da insatisfação com o trabalho e a rotatividade empresarial, foi realizada uma pesquisa qualitativa pelos integrantes do grupo durante o horário que trabalham. A pesquisa foi feita com 3 colaboradores, onde foram questionados sobre a quantidade de tempo que estão trabalhando em determinada empresa, qual seu nível de contentamento com o serviço exercido e seus empregadores, a partir daí as próximas perguntas foram de acordo ao rumo que a conversa obtera.

Para fim de preservar suas identidades os entrevistados não queriam que seus nomes fossem expostos, por esse motivo iremos citar nomes fictícios.

Lúcia foi a entrevistada número 1, ela é formada em contabilidade, trabalha em um escritório de contabilidade a 16 anos, ela nos contou que a profissão que escolheu é sua vocação, durante o tempo que o integrante do grupo trabalha com ela, pode perceber que Lúcia é uma profissional excelente, é considerada o braço direito da empregadora, é uma funcionária de confiança, ágil, possui capacidade de aprendizado rápido, trata os clientes com atenção e paciência, ou seja, é o tipo ideal de funcionária que leva a empresa ao sucesso.

Lúcia relatou que mesmo que goste do trabalho que faz está se sentindo desvalorizada, pois o valor que recebe diz não ser condizente com o trabalho que exerce, disse que se os empregadores aumentassem seu salário e ela passasse a receber o valor correspondente ao tempo de experiência e funções exercidas, ela se sentiria valorizada, mas isso é muito difícil de acontecer, pois o valor que recebe permanece o mesmo a anos, e somente suas tarefas e responsabilidades aumentaram, disse que eles veem ela trabalhando, se dedicando todo dia e não dão devido reconhecimento para ela, foram esses os motivos que a motivaram a estudar para prestar provas para concursos, assim que passar ela deixará a empresa.

Eduarda foi a entrevistada número 2, ela trabalha no escritório a 6 anos, assim como Lúcia é uma profissional excelente e dedicada, mas com o passar do tempo sua motivação para trabalhar diminuiu, afirma que isso é porque ela não se identifica com o trabalho que exerce, e isso tem lhe causado grande desânimo, por este motivo ela está em busca de um novo emprego pelo o qual se identifica.

Pedro foi o terceiro entrevistado, ele trabalha nesta empresa há 2 anos, é um estudante de Direito, está em seu terceiro ano. Pedro apesar de sua pouca idade possui o perfil ideal de um colaborador, pois executa suas tarefas de forma eficiente com perfeição, ele possui conhecimentos de computação, contabilidade e direito. Ele começou a trabalhar nesta organização como guarda mirim, logo foi contratado, se desenvolveu rapidamente e hoje está trabalhando auxiliando o empregador que é advogado. Pedro afirma que gosta do trabalho que exerce, pois através dele pode pôr em prática tudo o que lhe é ensinado no curso, mas diz que as tarefas pelo o qual é responsável são muitas, e que mal tem tempo de descanso, por esses motivos assim que ele formar e ingressar em sua carreira ele deixará essa empresa.

5. IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO CAUSADOS PELO TURNOVER

A rotatividade de colaboradores dentro de uma empresa causa impactos diversos, que prejudicam de forma direta seu desenvolvimento e crescimento no mercado, veremos a seguir os principais deles.

5.1 CUSTOS COM DESLIGAMENTO DO COLABORADOR

Quando um funcionário é desligado de uma empresa os encargos que devem ser pagos a ele geram um custo alto , este custo é baseado nos anos de contribuição do funcionário,

quanto mais anos o funcionário trabalhou maior o valor que deve ser acertado, segundo Wagner ‘A substituição de trabalhadores que deixam voluntariamente a organização é também um encargo dispendioso. Por exemplo, de acordo com uma pesquisa de 2008, o custo de substituição de um único trabalhador variava entre 28 mil dólares (na manufatura) e 40 mil dólares (na biotecnologia), dependendo da indústria.’.

5.2 CUSTOS COM AQUISIÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

Uma pesquisa independente indicou que 13% da mão de obra dos Estados Unidos planejava deixar o emprego em 2013, o que resultaria num custo de 2 trilhões de dólares para as empresas, associado ao recrutamento, teste e treinamento de novos funcionários.

5.3 PERDA DE EXPERIÊNCIA E SABEDORIA

Como é do conhecimento de todos, um funcionário experiente possui maior prática e executa seu trabalho com maior eficiência e eficácia, pois ao longo dos seus anos de trabalho ele adquiriu diversos conhecimentos sobre as tarefas que exerce, conhecimentos pelos quais são altamente necessários para o sucesso e crescimento da empresa, conforme o escritor Wagner diz que ‘Além dos custos de substituição, quando os trabalhadores saem desse trabalho as empresas perdem o conhecimento e a especialização de que podem precisar para serem bem-sucedidas’.

5.4 RISCO DE CONCORRENTES CONTRATAREM EX COLABORADORES

Como dito anteriormente, ao perder um colaborador de longo tempo de casa, a organização perde não só o colaborador como também toda a experiência e sabedoria que o mesmo possui no seu setor. É um grande desperdício e um grande risco se esse mesmo colaborador ingressar em uma empresa concorrente, pois ele pode oferecer a ela toda a experiência que adquiriu ao longo dos anos, assim como pode informar a empresa concorrente os seus processos e segredos internos, o que pode causar uma perda de poder competitivo no mercado.

6. SOLUÇÕES INTELIGENTES PARA GESTÃO DO CAPITAL HUMANOS

Com os principais problemas e causas levantados, podemos entender que tipos de impactos uma organização pode sofrer por conta dos níveis elevados de turnover. Agora

vamos falar sobre algumas soluções para melhorar a gestão do capital humano e reduzir os níveis de turnover.

Através da aplicação de algumas ferramentas e métodos, podemos fazer com que os colaboradores não sintam mais a necessidade de abandonar a organização, ao mesmo tempo em que se sentem mais engajados com os objetivos macro da empresa. A seguir veremos quatro soluções que quando bem aplicadas podem diminuir drasticamente os níveis de turnover e os níveis de insatisfação dos colaboradores.

6.1 PROCESSO DE SELEÇÃO BEM ESTABELECIDO

O primeiro ponto a ser analisado por uma organização que quer diminuir os níveis de turnover é o método utilizado para a seleção de novos colaboradores. Com um processo de seleção bem estabelecido a organização tem maiores chances de contratar um colaborador que seja mais coerente com a vaga disponível. É importante que nesse processo sejam feitos vários testes, como por exemplo, teste prático das atividades, teste psicológico e emocional, teste de raciocínio lógico, além de buscar entender os objetivos e sonhos do candidato à vaga.

Todos esses passos aumentam as chances da organização contratar um colaborador mais experiente, emocionalmente equilibrado e com raciocínio lógico para lidar com as questões do dia a dia. E ao descobrir os sonhos do candidato à vaga, quando ele se tornar um colaborador, a organização pode ajudá-lo a realizar esse sonho, o que muitas vezes é algo simples para as organizações.

6.2 PIRÂMIDE DE MASLOW APLICADA AOS COLABORADORES

A pirâmide de Maslow é uma ferramenta excepcional que pode ser utilizada de várias formas. Também conhecida como teoria das necessidades humanas, a pirâmide de Maslow organiza hierarquicamente as necessidades humanas em cinco níveis, começando pelo nível fisiológico, seguido pela segurança, social, estima e por fim a auto realização. Segundo Maslow, as pessoas só conseguirão buscar realizações pessoais depois que resolverem suas necessidades relacionadas aos quatro primeiros níveis.

Sabendo disso, é extremamente importante que as organizações usem essa informação para contribuir ao menos nos quatro primeiros níveis da pirâmide.

No primeiro nível, a organização pode contribuir com um salário justo que supra as necessidades fisiológicas do colaborador, para que ele possa alimentar sua família e dar uma vida digna a eles.

No segundo nível, a organização pode contribuir oferecendo informações sobre a saúde financeira da empresa, programas de carreira e bonificações, fazendo com que seu colaborador se sinta mais seguro em relação ao seu emprego.

No terceiro nível, a organização pode contribuir criando programas sociais, ou oferecendo cotas de clube (caso a empresa tenha um clube), fazendo com que a vida social do colaborador seja mais “agitada” e que ele possa ter momentos de lazer e compartilhar com a sua família.

No quarto nível, a organização pode contribuir reconhecendo publicamente os colaboradores que estão se destacando, dessa forma eles se sentirão reconhecidos e trabalharão mais felizes. Além disso, se for o caso, a organização pode promover os colaboradores gerando o sentimento de status social e conquista.

O quinto nível está mais ligado às aspirações e desejos de cada indivíduo, porém é possível para uma organização explorar esse último nível também. Essa contribuição pode se dar por programas que estimulem a criatividade dos colaboradores, que os ajude a desenvolver seus talentos através de treinamentos e dinâmicas, além de oferecer programas de desenvolvimento pessoal, que fará o colaborador se tornar um ser humano melhor a cada dia.

6.3 FOCUS GROUP E PEOPLE ANALYTICS

As ferramentas de grupo focal e análise de pessoas andam de mãos dadas e são um ótimo recurso para descobrir o que se passa na cabeça dos colaboradores, seus sonhos e medos, e através da análise desses dados é possível tomar decisões que podem melhorar a relação do colaborador com a organização e com o setor específico no qual ele opera.

O método mais simples de utilização dessa estratégia é fazer um grupo focal com todos os colaboradores ao menos uma vez por mês oferecendo a liberdade de falarem abertamente sobre o que pensam da organização, o que pode ser melhorado, quais os problemas que estão acontecendo no último mês, e quais são os sonhos pessoais de cada um. Essas informações precisam ser registradas em uma planilha ou sistema de people analytics para que depois sejam analisadas para facilitar as tomadas de decisões na organização. Não há

ninguém melhor do que os colaboradores para indicar pontos de melhoria na empresa, e ninguém melhor do que a organização para realizar os sonhos dos colaboradores, visto que a maioria desses sonhos são simples de serem resolvidos por parte da organização. Essa é de fato uma estratégia de ouvir os colaboradores e dar atenção real para o que eles dizem, e essa relação entre empresa e colaborador é benéfica para ambas as partes.

6.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E FORTE

A construção de uma cultura organizacional forte não é feita em um único dia. Ela precisa ser desenvolvida e lapidada constantemente de forma que essa cultura se torne realmente pessoal para cada colaborador envolvido com a organização. Com uma cultura forte os colaboradores se sentem mais envolvidos e participativos, o que aumenta os níveis de produtividade e satisfação no trabalho. Além disso uma cultura forte pode repelir colaboradores que não estão de acordo ou que não estejam dispostos a seguir essa cultura, o que é extremamente bom para a organização, pois dessa forma ela não perde tempo e dinheiro treinando e testando colaboradores. Ela consegue atrair exatamente o tipo de colaborador que está de acordo e simpatiza com os seus valores.

7. CONCLUSÃO

A motivação tem se tornado um elemento cada vez mais importante para as empresas que atuam no mercado contemporâneo, seus funcionários devem ser tratados como seres humanos, que possuem personalidade, desejos e necessidades.

Através deste, observamos que a falta de motivação é a grande causa do aumento da rotatividade dos funcionários, entre vários problemas uma das principais causas está quando o empregador não auxilia, não houve e principalmente não sabe dar valor nas habilidades e talentos de cada um de seus funcionários.

Também conhecido como turnover a rotatividade de funcionários é um tema preocupante para muitas organizações, estas devem se preocuparem e se atentarem para que a mesma seja cada vez menor entre seus funcionários, pois como mencionado no desenvolver do trabalho é algo que só causa prejuízos tanto financeiramente quanto com a perda de um bom funcionário, que sendo ouvido e compreendido agregaria mais e mais para o crescimento da organização.

Pois sabemos que um excelente profissional desempenha suas funções conforme as solicitações da empresa e da mesma forma a empresa, satisfeita com seu funcionário, fará de tudo para que ele permaneça ali.

REFERÊNCIAS

WAGNER III, John A. ; HOLLENBECK, John R. - Comportamento organizacional. São Paulo 4 ed. 2018, página 148, 151.

NEWSTROM, John W - Comportamento organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho 12 ed. 2011, página 119, 207.

CHIAVENATO, Idalberto - Comportamento Organizacional : A Dinâmica do Sucesso das Organizações 4 ed. 2021, página 34.

<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/06/16/por-que-os-profissionais-deixam-as-empresas-especialista-destaca-causas.ghtml>