

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MILENA SOUSA CHAVES

TURNOVER e ABSENTEÍSMO: Estudo de caso em Hospital, rede privada, de São
Luís – MA.

São Luís
2018

MILENA SOUSA CHAVES

TURNOVER e ABSENTEÍSMO: Estudo de caso em Hospital, rede privada, de São
Luís – MA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração, da Universidade Estadual do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof^a. M^a das Graça Corrêa Mendes

São Luís
2018

Chaves, Milena Sousa.

Turnover e absenteísmo: estudo de caso em Hospital, rede privada, de São Luís – MA / Milena Sousa Chaves.– São Luís, 2018.

... f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Profa. Esp. Maria das Graças Corrêa Mendes.

1.Turnover. 2.Absenteísmo. 3.Gestão de Pessoas. I.Título

CDU: 658.3(812.1)

MILENA SOUSA CHAVES

TURNOVER e ABSENTEÍSMO: Estudo de caso em Hospital, rede privada, de São Luís – MA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovada em 11/07/2018

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Esp. Maria das Graças Corrêa Mendes (Orientador)
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

Prof^o Rommel Moreira Sousa (1^o Examinador)
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

Prof^a Cíntia Ferreira Lins (2^o Examinador)
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me proporcionar saúde, discernimento e força de, sem Ele nada teria alcançado.

Aos meus pais, pela sua dedicação, amor, compreensão e carinho que sempre me dispensaram, em especial à minha mãe Maria Raimunda, grande incentivadora, amiga e apoiadora.

Aos meus colegas de turma pelo companheirismo e amizade que fica.

A professora Maria das Graças Corrêa Mendes, pela sua orientação, paciência e apoio prestado no decorrer deste estudo.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.
(Marthin Luther King)

Este trabalho de conclusão é dedicado primeiramente à Deus, por ser essencial em minha vida, à minha mãe, pelo seu constante incentivo, empenho, dedicação e apoio durante toda esta jornada e ainda pelo seu amor incondicional, e à toda minha família, grandes apoiadores.

RESUMO

O presente estudo tem como principal objetivo identificar e analisar os reais motivos de turnover e absenteísmo em um hospital da rede privada de São Luís – MA, e os impactos que tais índices geram para a empresa, visto que os recursos humanos são fatores de extrema importância para o bom funcionamento de uma organização. Com as rápidas mudanças e exigências cada vez maiores do mercado de trabalho, principalmente no que diz respeito ao ambiente hospitalar, manter a qualidade no serviço prestado aos clientes, atrair e reter talentos é um grande desafio para o crescimento de qualquer empresa. Desta forma é preciso que as organizações adotem estratégias para reter talentos, o que significa manter aqueles que trazem melhores resultados e diminuir gastos relacionados à rotatividade de profissionais na empresa. A gestão de pessoas torna-se atualmente uma obrigação que estabelece o sucesso ou insucesso das organizações, devido à importância desse setor, tornando-se assim, um diferencial competitivo para as organizações. É oneroso para a organização o excesso de faltas e perda de talentos, uma vez que levam consigo a experiência adquirida durante o trabalho, ou seja, a empresa perde tempo, e os recursos que foram investido neste colaborador, além de gastos com a demissão e a contratação de um novo colaborador.

Palavras-Chave: Turnover. Absenteísmo. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The main objective of this study is to identify and analyze the real reasons for turnover and absenteeism in a hospital in the private network of São Luís - MA, and the impacts that such indices generate for the company, since human resources are extremely important factors for the smooth functioning of an organization. With the rapid changes and ever-increasing demands of the labor market, especially in the hospital environment, maintaining quality in customer service, attracting and retaining talent is a major challenge for the growth of any company. In this way, organizations must adopt strategies to retain talent, which means keeping those who deliver the best results and decreasing expenses related to the turnover of professionals in the company. People management nowadays is an obligation that establishes the success or failure of organizations, due to the importance of this sector, thus becoming a competitive differential for organizations. It is burdensome for the organization the excess of shortages and loss of talent, since they take with them the experience acquired during the work, that is, the company loses time, and the resources that were invested in this collaborator, besides expenses with the dismissal and the hiring of a new employee.

Key-words: Turnover. Absenteeism. People management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Os cinco processos básicos da ARH.....	21
Figura 2 Etapas do Recrutamento e Seleção.....	28
Figura 3 Processo de Treinamento e Desenvolvimento.....	29
Figura4 A hierarquia das necessidades humanas.....	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Fatores Higiênicos, segundo Herzberg.....	35
QUADRO 2 Fatores Motivadores, segundo Herzberg	35
QUADRO 3 Fenômenos externos e internos das causas da rotatividade.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Total de colaboradores.....	50
GRÁFICO 2 – Total de desligamentos e entrevistas de desligamento	51
GRÁFICO 3 – Percentual de entrevistas de desligamento realizadas e não realizadas	52
GRAFICO 4 – Satisfação dos colaboradores.....	53
GRÁFICO 5 – Satisfação dos colaboradores com a Liderança.....	54
GRÁFICO 6 – Satisfação dos colaboradores com o Departamento Pessoal.....	55
GRÁFICO 7 – Satisfação dos colaboradores com o Desenvolvimento Pessoal e Profissional.....	56
GRÁFICO 8 – Satisfação com a Qualidade de Vida.....	56
GRÁFICO 9 – Satisfação com a Segurança do Trabalho.....	57
GRÁFICO 10 – Turnover.....	58
GRÁFICO 11– Absenteísmo.....	58

LISTA DE SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

R&S – Recrutamento e Seleção

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3	RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	20
3.1	Administração de Recursos Humanos nas Organizações	20
3.2	Evolução da Administração de Recursos Humanos	23
3.2.1	Gestão de Pessoas.....	26
3.2.2	Recrutamento e Seleção.....	27
3.2.3	Treinamento e Desenvolvimento.....	28
4	CAPITAL INTELECTUAL	30
4.1	Capital intelectual como vantagem competitiva	30
4.2	Qualidade de Vida no Trabalho	31
5	MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	33
5.1	Motivação Humana	33
6	TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES	39
6.1	Turnover, conceito e causas	39
6.2	Entrevista de Desligamento	41
7	ABSENTEÍSMO	43
8	GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE HOSPITALAR	45
9	ESTUDO DE CASO	47
9.1	Breve Histórico	47
9.2	Missão	47
9.3	Visão	47
9.4	Valores	47
10	METODOLOGIA	48
10.1	Tipo de Pesquisa	49
10.1.1	Quanto aos fins.....	49
10.1.2	Quanto aos meios.....	49
10.1.3	Coleta e tratamento dos dados.....	49
11	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
11.1	Avaliação quanto ao total de colaboradores da empresa	50

11.2	Total de colaboradores desligados.....	51
11.3	Total de entrevistas de desligamento.....	52
	Avaliação quanto a satisfação dos colaboradores com relação à	
11.4	empresa.....	53
11.5	Avaliação quanto ao nível de satisfação com a Liderança.....	53
11.6	Avaliação quanto a satisfação com o Departamento Pessoal.....	54
	Avaliação quanto a satisfação com o Desenvolvimento Pessoal e	
11.7	Profissional.....	55
	Avaliação quanto a satisfação com a Qualidade de Vida e	
11.8	Segurança no Trabalho.....	56
11.9	Avaliação dos índices de turnover e absenteísmo.....	57
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
	REFERÊNCIA.....	64
	APÊNDICE A – Formulário de Entrevista de Desligamento.....	66

1 INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é um ramo especializado em ações que tem por objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da sua produtividade. Só que essa área vem sofrendo diversas transformações, visto que as organizações estão em busca de novas formas de gestão no intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional. Observa-se também, que as organizações atuais têm obtido sucesso através do investimento nas pessoas, identificando, aproveitando e desenvolvendo o capital intelectual que possuem.

Nas organizações o setor de recursos humanos sofreu diversas mudanças ao longo dos anos, onde antes era apenas um departamento que tratava de folha de pagamentos e da contratação de profissionais, exigiam apenas experiência e técnica; as organizações não investiam em treinamentos, educação continuada aos profissionais de cada área, tornando-se uma área mais estratégica para as organizações no que diz respeito ao alcance dos resultados institucionais através das pessoas.

Gestão de pessoas é saber agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, sendo todos somados e colocados em ação, para se obter êxito no crescimento e desenvolvimento de uma organização e do alcance de objetivos de todos que estão inseridos no desenvolvimento da mesma, gerando assim uma gestão sólida e de sucesso.

Antes as organizações tinham como recurso primordial o financeiro, hoje têm as pessoas como o principal recurso da organização, visto que são elas que possuem atitudes, habilidades e o conhecimento, que fazem o diferencial de qualquer organização e a tornam mais competitivas.

O Capital Intelectual é o patrimônio intangível das organizações, é o conhecimento, criatividade, inteligência, as habilidades que as a empresa possui através dos seu colaboradores para a consecução dos seus objetivos, ou seja, o capital intelectual materializa-se no valor criado pelas pessoas no trabalho que realizam para a organização.

A área de Gestão de Pessoas desempenha uma função estratégica nas organizações. A gestão estratégica de pessoas destaca-se como requisito para alinhar as pessoas à estratégia da organização. Todavia, às vezes essa importância não é devidamente observada pelos profissionais que nela

atuam. [BOSQUETI & ALBURQUEQUE, 2005 (apud BRAND, TOLFO, PEREIRA & ALMEIDA, 2008, p. 2)]

Entretanto, o grande desafio das organizações é manter esses profissionais, visto que o mercado está cada vez mais competitivo. Com isso as empresas precisam de mecanismos para manter seus colaboradores motivados e produtivos, levando em consideração que o capital humano pode adoecer diante de frustrações, expectativas não realizadas, prazos não cumpridos, metas não atingidas e análise do ambiente interno da organização.

No que diz respeito aos ambientes hospitalares, estes estão começando a perceber a necessidade de ter indicadores que possibilitem decisões assertivas e que proporcionem crescimento a organização, principalmente com relação à Gestão de Pessoas. Algumas práticas já vêm sendo usadas nos ambientes privados para se alcançar o crescimento, desde a admissão dos colaboradores até o desligamento da organização, então, existem avaliações de desempenho, programas de treinamento e desenvolvimento, programas de benefícios e remuneração, além das ações voltadas à qualidade de vida e projetos de melhoria de satisfação dos colaboradores, do clima organizacional e produtividade no trabalho. A área de gestão de pessoas tem cada vez mais, no setor privado, atuado como uma consultora interna para os hospitais, porém ainda não é uma realidade homogênea nas instituições, mas podemos observar algumas iniciativas de permitir que os colaboradores sejam parceiros e não apenas recursos têm sido intensivos na área da saúde.

Seguindo Magalhães (2006), indicadores quantitativos são aqueles utilizados quando há interesse por dados numéricos os quais se deseja manter controle, entre eles turnover, absenteísmo, custo médio por empregado, tempo médio de preenchimento de vagas, tempo médio de treinamentos e afins. Entre os qualitativos, é possível citar clima organizacional (satisfação de colaboradores), satisfação de clientes internos e externos e através deste dado será possível mensurar a opinião das pessoas, seus valores e os próprios valores do hospital

Com relação aos indicadores, as organizações, por meio da Gestão de Pessoas, utilizam duas ferramentas para conhecer o ambiente interno da empresa bem como a satisfação e produtividade dos colaboradores, o turnover e absenteísmo.

O turnover é o índice que mensura a rotatividade de pessoal, mede o giro de entradas e saídas, onde as organizações de saúde gastam muito dinheiro para repor colaboradores e perdem capital intelectual quando eles se desligam, apresentando como consequência perdas potenciais de produtividade associadas com essa rotatividade; já o absenteísmo, as ausências no trabalho, mede a diminuição da carga total de horas de trabalho, ou seja, refere-se à frequência ou duração do tempo de trabalho perdido quando os profissionais não comparecem ao trabalho e corresponde às ausências quando se esperava que os mesmos estivessem presentes. Constitui-se nas faltas, licenças, afastamentos para participação em programas de treinamento e desenvolvimento, entre outros.

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, onde será analisado um Hospital Particular da região, com o intuito de conhecer os motivos da rotatividade de pessoal e dos elevados índices de ausências (absenteísmo) de seus colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de pessoas passou a ter valores estratégicos, pois estes são meios de alcance de resultados eficazes. As ações de recursos humanos promovem a análise do clima e das necessidades internas da empresa, identificando as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, estes serão alinhados à estratégia junto ao mercado. A complexidade das organizações hospitalares envolve a satisfação de expectativas não somente dos clientes diretamente ligados aos serviços como também para a sociedade e alcançar estas expectativas só se dará pelos indivíduos que compõe a instituição.

As organizações hospitalares precisam hoje em dia ter sua gestão de RH voltada para fazer a conexão entre o investimento em pessoas e o sucesso da organização, atrelando seus resultados aos resultados da organização. Precisam utilizar medições, indicadores, sistematicamente, de modo a compor um conjunto de dados que privilegie todos os aspectos importantes da gestão. O planejamento estratégico deve definir o que medir, como e quando. A partir daí, como efeito cascata, facilita-se localização de metas e de objetivos dos diversos departamentos e níveis hierárquicos. (MAGALHÃES, 2006:54).

Os índices de absenteísmo e turnover vêm preocupando os gestores das organizações, fazendo então com que tenham um olhar mais significativo para o papel do colaborador e resolver este gargalo de forma eficaz, o capital Intelectual no cenário global contemporâneo como fator de riqueza e sobrevivência no mercado. Os ambientes hospitalares, assim como as demais organizações, estão começando a perceber a necessidade de ter indicadores que possibilitem decisões assertivas e que proporcionem crescimento a organização, no que diz à gestão de pessoas, os índices de turnover e absenteísmo, são excelentes ferramentas para tomada de decisão.

O alto índice de turnover e absenteísmo gera para as organizações improdutividade, desmotivação, dificuldade de seleção de profissionais qualificados, custos com admissão, treinamento e desenvolvimento dos novos colaboradores, além de afetar o clima organizacional. Neste sentido, é imperativo que as empresas implantem, acompanhem indicadores e analise os resultados gerados por esses índices, utilizando esses dados não apenas para análises operacionais, mas estratégico, principalmente na gestão dos seus recursos humanos, que representa um ativo para a organização, de modo a manter o capital

intelectual da empresa e evitar grandes impactos sobre os custos da organização gerados pelos elevados índices.

Tais índices são indicadores clássicos da Gestão de Pessoas, sendo considerados ideais aqueles que permitem à organização reter o pessoal de bom desempenho, substituindo aquelas pessoas que apresentam desempenho inadequado. Entretanto, as altas taxas de absenteísmo e turnover são onerosas e ocasionam perda de vantagem competitiva.

Em análise específica no âmbito hospitalar, o nível elevado desses índices pode ocasionar piora da qualidade da assistência prestada aos pacientes. As ausências e a rotatividade de profissionais no trabalho interferem diretamente no cuidado prestado, desorganizam a dinâmica dos serviços, geram insatisfação e revertem em custos diretos e indiretos para as instituições.

Como principais decorrências têm-se: redistribuição das atividades com desgaste e sobrecarga dos trabalhadores presentes; compensação com horas extras, o que nem sempre será possível devido a contenção de gastos (plano de redução de custos) e a falta de disponibilidade para prorrogação de horário; e o desconhecimento do colaborador remanejado sobre as atividades e rotinas do novo setor, ou ainda a falta de um acompanhamento do gestor em capacitar (treinar) esse colaborador na nova rotina; além, em alguns casos, a falta de entrosamento com os demais colegas.

Segundo Chiavenato (2014), as causas do absenteísmo e rotatividade são várias, tais como: razões familiares, problemas de saúde, problemas com os gestores; dessa forma as organizações têm buscado formas para resolver a questão e reter seus talentos, bem como motivá-los.

Aproximando minha vivência profissional em serviços hospitalares com as questões que advêm do absenteísmo e turnover, surgem alguns questionamentos: O que estaria levando o colaborador a ausentar-se de suas atividades laborais? Quais as principais causas da rotatividade dos colaboradores? Tais questionamentos motivaram-me a desenvolver este trabalho, visando contribuir com aqueles que se interessam pelo tema.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi analisar os impactos do absenteísmo e rotatividade numa determinada organização e quais as ferramentas adotadas pelas organizações para minimizar o gargalo, pois o absenteísmo e

rotatividade impactam significativamente nos custos diretos e indiretos e, conseqüentemente, nos resultados financeiros.

O Capital Intelectual é um diferencial nas organizações, pois gera valor aos produtos e ou serviços, valoriza o ser humano e, conseqüentemente, amplia o conhecimento do colaborador, o que traz para organização vantagem competitiva frente seus concorrentes.

3 RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Administração de Recursos Humanos nas organizações

A Administração de Recursos Humanos (ARH), segundo Chiavenato, consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar os métodos capazes de promover o desempenho eficiente dos colaboradores de uma organização. Ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colaborem para alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Também significa conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando sempre com eficiência para produzir resultados eficazes.

Muitas empresas ainda não possuem uma estrutura adequada da área de Recursos Humanos (RH), portanto não são capazes de perceber que esta área é uma grande aliada para definição de estratégias, implementação de novas tecnologias e desenvolvimento de ambientes capazes de suportar mudanças e preparar os gestores para lidar com o capital intelectual. Muitas ainda acreditavam que o recurso que as mantinham em crescimento no mercado era o capital financeiro. Mas atualmente em plena era do conhecimento percebe-se que a forma mais adequada para sobreviverem no mercado cada vez mais competitivo, passa necessariamente por estratégias sólidas de recrutamento e desenvolvimento da sua força de trabalho, através das pessoas que empregam os seus esforços e habilidades para atingir os objetivos organizacionais, ou seja, capital intelectual que hoje é o diferencial em qualquer empresa.

Aspectos como bons projetos, criatividade e inovação não serão deixadas de lado, pois são recursos extremamente necessários para o crescimento da organização, porém nesse contexto o capital intelectual torna-se especialmente importante, sendo que a falta do mesmo, pode acarretar em dificuldade de expansão e sobrevivência. Segundo Chiavenato (2004, p.10) "as pessoas constituem o principal ativo da organização, daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários". Por isso a necessidade das empresas terem uma atenção maior nas pessoas que as compõem, pois elas são o diferencial

competitivo da organização. As pessoas precisam ser tratadas como parceiras, importantes para o alcance dos objetivos organizacionais, pois contribuem através de seus conhecimentos, habilidades, criatividade, para a o desenvolvimento da empresa e seu crescimento profissional.

A ARH ocasiona impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar, desenvolvê-las, recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto fundamental na competitividade organizacional.

Os processos básicos na gestão de pessoas são cinco: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. O ciclo da ARH se fecha em cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas. Conforme podemos observar na figura abaixo:

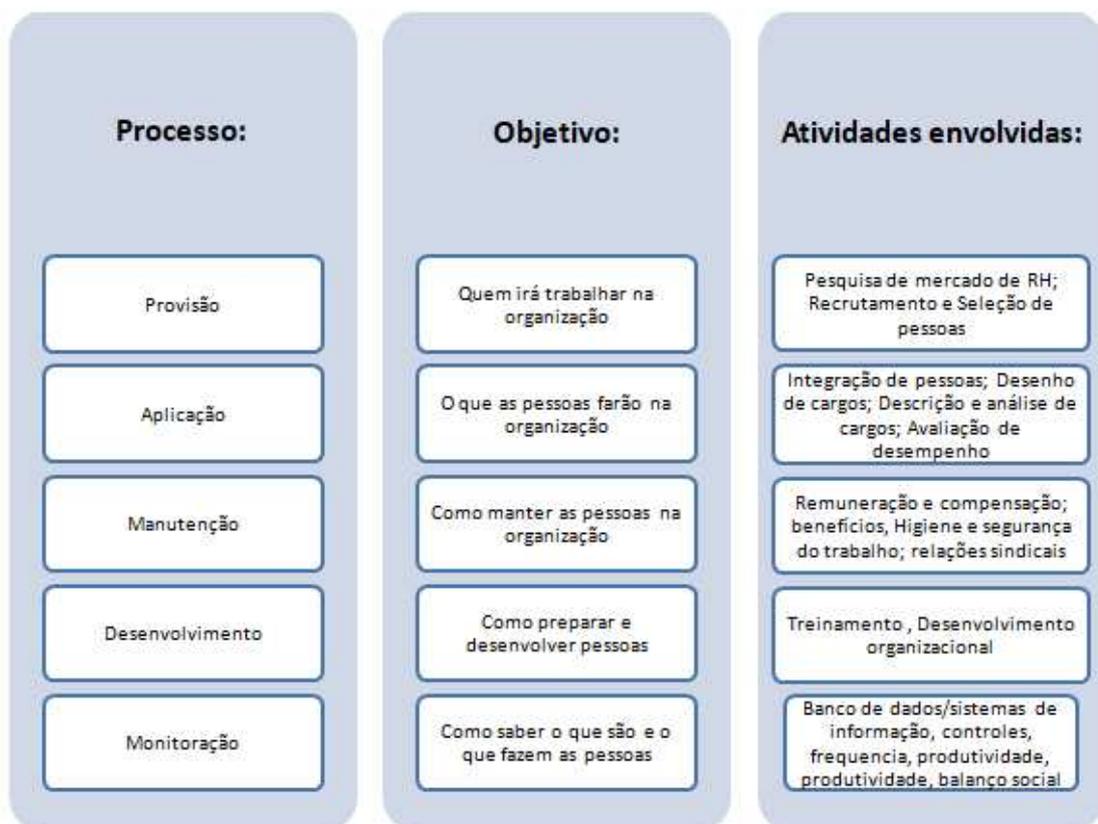


Figura 1 – Os cinco processos básicos da ARH
 Fonte: (CHIAVENATO, 2009, p.264)

Cabe ao primeiro processo de provisão ou (agregar pessoas) a inclusão de novos membros a organização e para isso são necessários os subprocessos de

recrutamento e seleção para a escolha do melhor candidato e o planejamento que consiste na pesquisa de mercado. Para o recrutamento realiza-se o recebimento de currículos, dinâmicas de grupos, entrevistas, dentre outras atividades; cabe aqui o profissional conhecer bem o candidato e coletar informações estratégicas que o ajudarão na tomada de decisão, deve-se observar aspectos relacionados à personalidade, o modo de vida e os planos da pessoa para o futuro.

É importante recrutar pessoas que se identificam com o negócio para que não se desliguem da organização precocemente. Nessa linha de raciocínio, após a escolha dos membros para ingressar na organização, será feita a descrição dos cargos compondo as atividades que cada pessoa irá realizar na empresa além do acompanhamento de seus desempenhos, aqui o gestor de RH verifica se há necessidade de alguma intervenção, ajustes de movimentação de pessoal, troca de cargos, funções, ou de remodelar determinado cargo, rever as atribuições, ou ainda de orientar melhor as pessoas para um desempenho mais eficiente.

No processo de manter pessoas, se torna importante a remuneração justa, condições favoráveis para o desempenho das atividades, além da observação da legislação trabalhista, e fatores como higiene e segurança, itens de suma importância para o alcance de uma elevada qualidade de vida no trabalho. O processo de desenvolvimento engloba aspectos como o treinamento e incremento das capacidades dos colaboradores. Ao final desse macroprocesso é feito o monitoramento destas pessoas, que como reforça (VILANOVA, 2011) “São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem bancos de dados, sistemas de informações gerenciais, auditoria de recursos humano e trabalhista.”. Chiavenato reforça que os processos estão interligados, ou seja, um depende do outro:

Todos os processos estão bastante relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar suas falhas. (CHIAVENATO, 2004, p. 15).

Esses cinco processos são intimamente inter-relacionados, qualquer alteração ocorrida em um deles pode provocar influências sobre os demais, esses subsistemas formam um processo integrado, através do qual os recursos

humanos são captados, atraídos, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização, portanto trata-se de um sistema flexível, tudo isso significa que é mais importante do que nunca contratar as pessoas certas, treiná-las e motivá-las efetivamente, e isso por sua vez demanda um sistema de RH mais efetivo, possuindo uma estrutura de descrição e análise de cargos, definição de organograma, avaliação de desempenho, processo seletivo, treinamentos que são ferramentas básicas do RH, os colaboradores sentiram reconhecidos, trazendo assim para a empresa maior segurança e estabilidade. Muitas empresas conhecem estes processos, porém não colocam em prática, é preciso sair do discurso ilusório e partir para a prática, isto requer assertividade e conteúdo profissional.

A área de RH é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável para as empresas, tendo como foco de atuação a gestão por competência, atenção voltada para as pessoas, sendo assim cabe à organização equilibrar as competências que possui no seu quadro de pessoal para criar, desenvolver pessoas que possuem características primordiais para os dias de hoje, para assim conseguir sobressair sobre os demais no mercado de trabalho.

3.2 Evolução da Administração de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos tem sido a responsável pela excelência e sucesso das organizações, tendo como fator principal dentro das empresas o capital humano. Essa área sofreu e vem sofrendo transformações; teve início no século XVIII na Inglaterra com surgimento das fábricas e do trabalho assalariado. Com o tempo a força do trabalho do homem ganhou espaço e as organizações passaram a se organizar visando melhores condições de trabalho. No modelo da administração científica o ser humano era visto apenas como recurso para conseguir produzir mais em menos tempo, sem elevar o custo de produção como nos fala (GIL 2008, p. 18), “[...] Esse sistema fundamentava-se na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido”, como afirma o autor, as pessoas eram vistas como uns recursos para conseguir produzir cada vez, mais elas apenas obedeciam às ordens que eram impostas.

Apesar desta teoria ter causado uma verdadeira revolução no sistema produtivo com o passar do tempo ela foi se aperfeiçoando e contribuindo para o

desenvolvimento da administração. Tudo começou com a necessidade de mensurar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Tal qual se faz hoje.

As empresas começaram a perceber que precisavam executar tais tarefas para o melhor gerenciamento e controle das atividades, percebeu-se então a necessidade de uma pessoa para cuidar das atividades relacionadas aos colaboradores, iniciando assim o desenvolvimento das escolas de relações humanas, que através de experiências e estudos comprovou a importância dos fatores psicológicos e sociais no âmbito do trabalho, passando assim a valorizar as relações humanas no trabalho e considerando termos que atualmente são muito utilizados na administração como comunicação, liderança e motivação. Outro movimento que modificou o formato da administração de pessoas foi às relações industriais que com o crescimento de sindicatos de trabalhadores, fez com que as organizações mantivessem contato com os sindicatos e melhorassem as condições de trabalho e benefícios para seus colaboradores.

Foram muitas as mudanças neste cenário, no lugar das fábricas começaram a aparecer às empresas que hoje dominam o mercado, e junto com elas as novas formas de gerenciamento de pessoas, que passaram a perceber as pessoas não mais uma simples mão-de-obra, mas como um importante fator competitivo às organizações, passando a ser tratadas com maior merecimento e como parceiras da organização, não mais como mero recurso, onde cabe a elas executarem todas as atividades com eficácia contribuindo para o sucesso da organização. Como menciona Sardelli:

Os empresários, claro, visam o lucro, mas esquecem da principal força motora: os colaboradores. Não há como uma equipe ganhar um jogo se o treinador não souber liderar jogadores. O mesmo acontece nas empresas, que esquecem que sem uma gestão adequada não existe negócio que consiga gerar resultados, mesmo que se troque o time inteiro. (SARDELLI, 2011).

Antes desta profunda mudança no mercado de trabalho, muitas vezes os líderes visavam apenas lucro e se esqueciam de quem ajudava a gerar essa riqueza, eram as pessoas que enfrentavam várias horas de jornada de trabalho árduo, sem ter o devido reconhecimento do seu trabalho. Com a globalização, estes foram obrigados a mudar suas estratégias quanto ao negócio, pois os colaboradores

passaram a ser a parte integrante e fundamental para o desenvolvimento da organização.

O atual cenário exigia pessoas mais participativas e dinâmicas, como lembra o autor, sem uma boa administração na qual a empresa busque sempre por melhoria, não há organização que se firme, pois bons resultados dependem das partes envolvidas no processo, ou seja a empresa precisa caminhar juntamente com seus colaboradores em busca de seus objetivos, para assim ganhar a cada dia uma nova partida e conseguindo alcançar suas metas e propostas. Com todos os avanços ocorridos nos últimos tempos as organizações têm buscado por novas formas de gestão para o seu melhor desempenho, e para atingir a missão institucional para conseguir pleno atendimento das necessidades dos clientes.

O termo de Administração de Recursos Humanos passou a substituir as já existentes como Administração de Pessoal e Relações Industriais. Em tempos não muitos remotos, a Gestão de Recursos Humanos se preocupava apenas com as tarefas operacionais, cuja função era contratar administrar salários, cadastrar funcionários. Atualmente o departamento de recursos humanos de uma empresa desempenha várias funções como escolher os melhores diante de uma série de candidatos para trabalhar juntamente com a empresa, desenvolver, treinar, selecionar, reter talentos etc., esta torna-se cada vez mais planejadora e agente de mudanças.

A organização não é mais vista como uma estrutura estática, mas como um processo em contínua mudança, porém, algumas organizações não conseguiram manter ou adequar-se aos novos estilos de administrar as pessoas. Oferecendo margem para algumas críticas, sobretudo quanto à terminologia utilizada para denominar a ARH, como observa Gil:

Dentre as várias críticas, umas das que geraram maiores repercussões referia-se exatamente à terminologia utilizada para designá-la. Se tratadas como recursos, às pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. (GIL, 2008, p. 23).

Sendo assim as pessoas não podem ser vistas como mero recurso para a organização passando assim a serem chamadas de parceiros, dotados de conhecimento, habilidades, capacidades, que proporcione o sucesso da empresa, diferente das demais áreas quando o sucesso era baseado em recursos físicos e financeiros.

Hoje na era do conhecimento da informação a base da excelência organizacional passou a ser o elemento humano, a globalização, o desenvolvimento tecnológico a transformação da sociedade fez com que a capacidade de sobrevivência das organizações no meio tão competitivo e acirrado passe cada vez mais depender fortemente das habilidades e competências das pessoas que nela trabalham, de uma forma ou de outra a competitividade das organizações agora depende do conhecimento criativo, inovador e mutável do que este, e cabem elas saber consolidar o conhecimento entre seus colaboradores treinar, preparar, desenvolver. Chiavenato, afirma que:

O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento. Mais importante do que o dinheiro é o conhecimento, como usá-lo e aplicá-lo de maneira rentável. Nessas circunstâncias, os fatores tradicionais de produção - terra, mão-de-obra e capital - produzem retornos cada vez menores em uma escala de rendimento decrescentes. (CHIAVENATO, 2004, p. 38).

O trabalhador braçal está desaparecendo do contexto das empresas e dando aparecimento a um trabalhador intelectual, capaz de trabalhar com a cabeça e participar proativamente na condução dos negócios da empresa. É preciso saber buscar pessoas no mercado que tenham condições de ajudar as organizações a enfrentar as turbulências dessa nova era, saber integrá-los e alinhá-los em suas atividades de forma que alcance os objetivos organizacionais, fazendo com que as pessoas deixem de ser visto como um mero recurso organizacional para se tornar o parceiro principal do negócio.

No meio a tantas modificações são várias as denominações para esta área. Recursos Humanos que trouxe uma nova postura, mais aberta, dinâmica quanto à relação com colaboradores, considerando-os o mais importante recurso organizacional, também passou a ser chamada de Gestão de Pessoas, mais atende também por Gestão de Talentos, Capital Humano.

3.2.1 Conceito de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas tem como função a cooperação dos colaboradores da organização para atingir os objetivos individuais e principalmente os organizacionais para assim a empresa caminhar juntamente com todos os

envolvidos nos processos da organização na busca por melhores resultados como menciona Chiavenato:

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2004, p. 9).

Esta área relaciona-se com todos os processos da organização, para que possa usufruir desses processos como um fator de melhor desempenho para as organizações, esta área é muito sensível, pois depende de vários aspectos que devem ser levados em conta pela empresa como a cultura, estrutura organizacional, características do contexto ambiental, o negócio da organização e uma infinidade de outras variáveis importante.

A ARH envolve todas essas atividades citadas anteriormente, pois significa a conjunção de duas realidades empresas e pessoas, sem pessoas e sem empresas não haveria a gestão de RH, que tem como requisito que o relacionamento entre essas duas variáveis seja excelente, fazendo com que a empresa crie um contexto no quais as pessoas sintam bem ao mesmo tempo em que elas agreguem valor ao trabalho que executam e permita que a empresa alcance os resultados pretendidos, ou seja, os colaboradores atingem seus objetivos pessoais, enquanto trabalha para que a organização atinja seus objetivos propostos, é uma via de mão dupla um beneficia o outro.

As pessoas devem ser vistas como parceiras das organizações foi a época em que os colaboradores eram vistos apenas como meros instrumentos, as pessoas são dotadas de conhecimentos, habilidades, atitudes, competências, o que faz com que as empresas tenham seu diferencial. As pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização, são elas quem se esforçam, dedicam, são comprometidas com o sucesso da organização.

3.2.2 Recrutamento e Seleção de Pessoal

O processo de recrutamento e seleção é umas das atividades mais importantes da Gestão de Pessoas, visto que tem como finalidade captar um

profissional (internamente ou externamente), que possua as características desejadas para o preenchimento de um cargo na organização.

Recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização. (CHIAVENATO, 1983)

As empresas estão sempre agregando novas pessoas para fazer parte do seu quadro de colaboradores, seja para substituir ex-colaboradores ou para ampliar o quadro de colaboradores em épocas de expansão.

Após o recrutamento de candidatos, a próxima etapa é a seleção. Enquanto o objetivo do recrutamento é atrair candidatos para o processo seletivo, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades da organização.

Selecionar candidatos traz muitos benefícios tanto para a organização quanto para as pessoas, já que o a pessoa certa no cargo tende a desenvolver com eficiência e eficácia suas atividades, auxiliando a empresa a atingir metas propostas.

O processo recrutamento e seleção é extremamente importante, visto que é através desse processo o capital intelectual da empresa deverá ser preservado ou enriquecido. Contratando uma pessoa que não esteja alinhado aos requisitos do cargo ou ao perfil que a empresa exige acarretará inúmeros problemas, sendo os principais deles o absentéismo e o turnover.



Figura 2 - Etapas do Recrutamento e Seleção
Fonte: <http://carreiraerhadm.blogspot.com/p/recrutamento-e-selecao.html>

3.2.3 Treinamento e Desenvolvimento

O processo de treinamento e desenvolvimento, assim como o recrutamento e seleção, é outra atividade da Gestão de Pessoas que contribui efetivamente para o alcance dos resultados do negócio.

O treinamento é uma forma de agregar valor às pessoas e à organização, enriquecendo o patrimônio humano da mesma. Ele é o responsável pelo capital humano das empresas.

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos. (CHIAVENATO, 2004, p.339)

No entanto, vale ressaltar que existe uma diferença em treinamento e desenvolvimento de pessoas. O treinamento consiste em algo presente, atual, ou seja, orientar as pessoas para uma atividade presente, focado no cargo atual que ela ocupa buscando melhorar as habilidades e capacidades para o melhor desempenho do cargo atual. Já o desenvolvimento é o processo de preparar as pessoas para os cargos que elas possivelmente possam ocupar no futuro, acrescentando novas habilidades, capacidades, comportamentos e conhecimentos.

Através do processo de treinamento e desenvolvimento as pessoas podem assimilar novas informações, conhecimentos, habilidades, desenvolver novas atitudes e comportamentos.

É fundamental que as pessoas sempre atualizem seus conhecimentos, já que as empresas hoje estão inseridas na era da informação e do conhecimento a qual está em contínua mudança, onde a competição e a competitividade sempre estão presentes nos processos de tomadas de decisão e para isso as empresas têm no Capital Intelectual o seu diferencial.



Figura 3 Processo de Treinamento e Desenvolvimento
Fonte: <http://gpparaconcursos.blogspot.com/2012/12/processo-de-treinamento.html>

4 CAPITAL INTELECTUAL

4.1 Capital Intelectual como forma de vantagem competitiva

Na era da informação e do conhecimento, o capital financeiro deixou de ser prioridade nas empresas, dando esse espaço para o Capital Intelectual, como observa Chiavenato ao afirmar que:

Organização, clientes e pessoas constituem o tripé do capital intelectual. O conhecimento é fundamental nesse jogo. Enquanto o capital físico deprecia-se com o uso, o conhecimento valoriza-se cada vez mais. O cabedal de conhecimento de uma pessoa não diminui se ela o compartilha com outras. (CHIAVENATO, 2004, p. 187)

Segundo Brooking (1996 apud ANTUNES, 2000, p. 73), capital intelectual pode ser definido como “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento”.

Capital Intelectual é o patrimônio de conhecimento, de inteligência, habilidades e criatividade de uma organização, voltados para consecução de seus objetivos. É um bem intangível, que tem capacidade de gerar valor sustentável ao longo do tempo.

As empresas atuais estão mais dispostas a investir em seu capital intelectual, já que observaram neste uma forma de se destacar no mercado, de se tornarem mais competitivas.

Conforme Chiavenato (2004, p. 60), “as pessoas eram vistas como meros recursos, mas com o avanço tecnológico um novo conceito surgiu em relação às pessoas que por sua vez passaram a serem reconhecidas como o mais precioso recurso de uma organização”. As pessoas são fontes de competitividade, pois produtos, serviços, marcas podem ser copiados, já o conhecimento não.

O processo do capital intelectual inicia-se no recrutamento e seleção, já que o RH da empresa tem a função de contratar o candidato que esteja de acordo com o perfil do cargo em questão, e levar em consideração o candidato que tenha vontade de aprender, crescer e desenvolver na organização.

Gerir os talentos humanos da organização se torna cada vez mais essencial. O capital intelectual é uma coletânea do cérebro da empresa, é composto

por seus conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências e propriedades intelectuais de seus colaboradores. A gestão do conhecimento, das informações é uma consequência das ações e interações entre as pessoas, através de conhecimentos e informações trocadas, assim como experiências adquiridas ao longo do tempo.

O principal desafio e estratégia das organizações atuais são de atrair, reter, desenvolver e aproveitar o máximo o talento humano que possui, para assim manter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Visto que as organizações não sobrevivem sem pessoas, não adianta possuir equipamentos tecnológicos de ponta, de custo elevados se não possuem pessoas capacitadas para manusear tais máquinas e se as empresas não investem nessas pessoas para satisfazê-las pessoal e profissionalmente, mantendo as motivadas e retendo o talento que possuem. Este capital alimenta a organização, passa a ser seu alicerce, é a base para que a empresa mantenha vantagem competitiva frente a seus concorrentes, ganhando cada vez mais espaço neste competitivo mercado.

4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) define-se como o nível de prazer na vida de uma pessoa, refere-se ao bem estar físico e mental das pessoas em seu local de trabalho. Representa em que grau os colaboradores de uma organização são capazes de satisfazer suas necessidades através do seu trabalho na organização. Refere ao bem estar físico e mental das pessoas em seu local de trabalho.

O ambiente de trabalho é formado tanto por aspectos físicos quanto psicológicos e sociais, por isso deve oferecer condições favoráveis à realização das atividades, relacionamento interpessoal e ao crescimento profissional, para assim despertar sentimento de satisfação e motivação para o trabalho, levando aos colaboradores um maior envolvimento, disposição para o trabalho e comprometimento com a organização.

A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isso depende de quão bem as

peças se sentem trabalhando na organização. A QVT apresenta o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade e se manterem competitivas, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam recompensadas, de forma adequada, por suas contribuições.

Os programas de QVT incluem vários elementos como sistemas de recompensas, segurança profissional, plano de cargos e salários e bem estar físico e mental dos colaboradores.

As organizações têm se preocupado bastante com o bem estar dos seus colaboradores, uma vez que eles passam a maior parte do tempo do seu tempo no trabalho. Este deve ser agradável, adequado, deve ter um bom relacionamento interpessoal, motivar seus colaboradores, dentre outros fatores que irão garantir um maior desempenho dos colaboradores.

Sendo assim, a QVT é fundamental para que uma organização tenha vantagem competitiva no mercado. Segundo (CHIAVENATO, 2004, p.449) a QVT envolve uma série de fatores, tais como:

- A satisfação com o trabalho executado;
- As possibilidades de futuro na organização;
- O conhecimento pelos resultados alcançados;
- O salário percebido;
- Os benefícios auferidos;
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- O ambiente psicológico e físico do trabalho;
- A liberdade e responsabilidade de tomar decisões;
- As possibilidades de participar.

As empresas têm por meio da QVT proporcionar um bom clima organizacional aos seus colaboradores obtendo como resposta elevados níveis de satisfação, aumento de produtividade, desempenho e bons resultados.

5 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

5.1 Motivação Humana

Em uma organização são vários os fatores que podem comprometer sua produtividade, a maioria destes fatores estão ligados a desmotivação dos colaboradores. Quando uma pessoa entra em uma organização para trabalhar seu principal objetivo não é aumentar o lucro dela, mas sim satisfazer seus desejos e necessidades pessoais. A motivação refere a um comportamento dirigido a um objetivo determinado.

Motivação é um processo responsável por um impulso no comportamento do indivíduo para uma determinada ação, que o estimula para realizar suas tarefas de forma que o objetivo esperado seja alcançado de forma satisfatória.

Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

A satisfação é usada para expressar resultados já experimentados pelos colaboradores, quando satisfeitos, motivados no local de trabalho tendem a desenvolver suas tarefas com mais eficiência e eficácia. Mas é obvio que as pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante.

Pode-se observar que Maslow em sua teoria destaca que o comportamento do indivíduo está sujeito a uma hierarquia de fatores, baseada nas necessidades humanas. O teórico afirma que o indivíduo só será motivado a partir do momento que suas necessidades básicas forem supridas, colocando estas como sendo as necessidades fisiológicas e de segurança, estando na base da pirâmide hierárquica de Maslow, o indivíduo conseguiria atingir uma nova necessidade a partir do momento que a anterior tiver sido satisfeita, as necessidades superiores apresentam-se como motivadoras da conduta humana, ou seja, as necessidades sociais, estima e auto-realização, ou seja, à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento. Conforme podemos observar na figura abaixo:

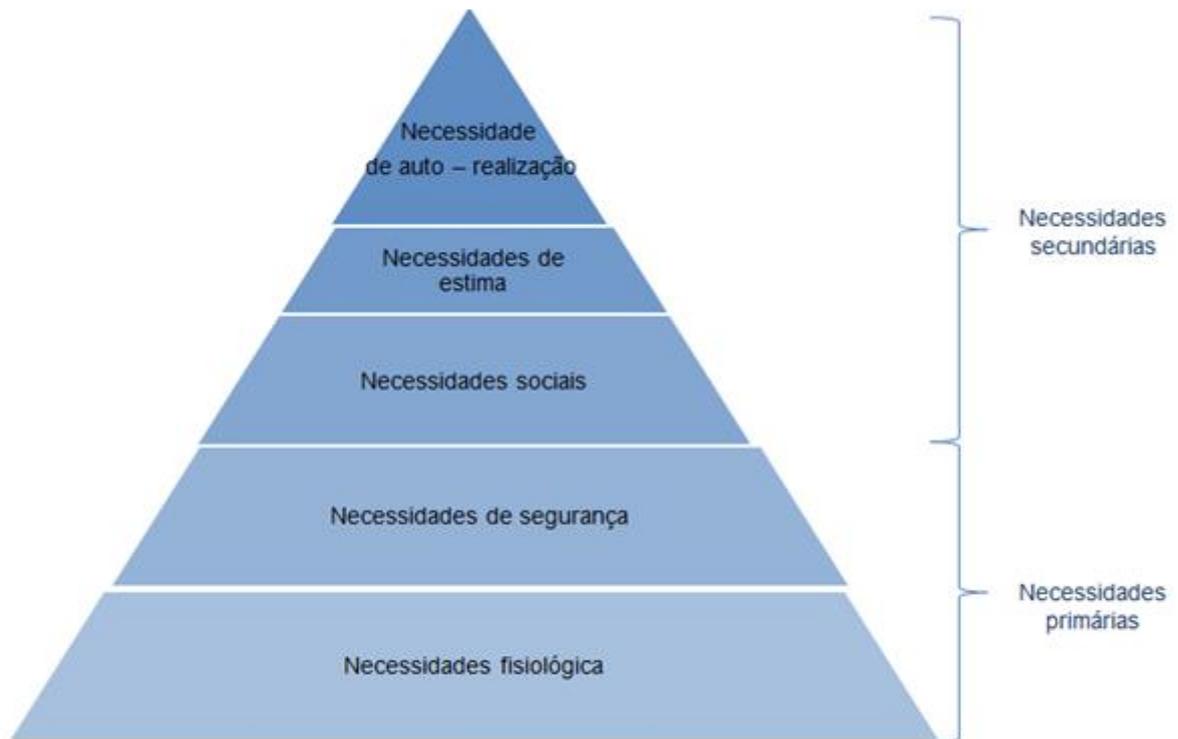


Figura 4 – A hierarquia das necessidades humanas.
Fonte: (CHIAVENATO, 2009, p.125)

Outro estudo relacionado à satisfação e motivação no ambiente de trabalho foi conduzido por Frederick Herzberg, à teoria dos Dois Fatores, explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interage para motivar, e essa motivação é resultado de dois fatores: Os higiênicos e os motivacionais. Os primeiros fatores segundo Herzberg, causam satisfação ou motivação, mas a falta não necessariamente causa insatisfação.

Herzberg define a teoria de dois fatores da seguinte forma:

- 1) Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebida, oportunidades existentes, etc. Quando esses fatores são bons, evitam a insatisfação. Porém, quando são precários, provocam a insatisfação.

A tabela a seguir indica os fatores higiênicos segundo Herzberg:

Fatores Higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição ou a boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Quadro 1: Fatores Higiênicos, segundo Herzberg
Fonte: MARRAS, 2009, p. 36

- 2) Fatores motivadores: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e os deveres relacionados com o cargo em si. O termo “motivação”, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas inerentes ao cargo.

A tabela a seguir mostra os fatores motivacionais segundo Herzberg:

Fatores Motivadores	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Quadro 2: Fatores Motivadores, segundo Herzberg
Fonte: MARRAS, 2009, p. 36

O psicólogo Douglas McGregor (1960) definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que denominou Teoria X e Teoria Y (MARRAS, 2009).

Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança. Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca

atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas. Assim, a questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao 'ser' do próprio indivíduo como ao 'ser' do gerente que observa e avalia. (MARRAS, 2009, p. 35).

O ser humano quando entra em uma organização para trabalhar, ele espera atingir seus objetivos pessoais com a realização do seu trabalho, quando por algum motivo o colaborador acha que estes não estão sendo supridos, ele não sentirá que o trabalho é uma relação de troca, e sim de exploração da empresa. A motivação e satisfação no trabalho são fatores fundamentais para que a organização tenha bons resultados. É essencial manter os colaboradores motivados para que estes atinjam elevados padrões de desempenho, levando as organizações a alcançarem os seus objetivos e metas. A motivação deve fazer parte integrante da estratégia organizacional, e é fundamental que os colaboradores sejam continuamente motivados e estimulados a crescer enquanto profissionais, a executarem as tarefas com eficácia, fazendo com que se sintam realizados no exercício das suas funções.

As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas. Segundo Stewart:

A grande importância para as organizações se constitui no capital humano que ela possui, pois o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um ativo intangível das empresas. As máquinas trabalham, mas não inventam. O dinheiro é poder, mas não pensa. Na era da informação o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações, uma riqueza maior e mais importante que dinheiro. (STEWART, 1998 a, p. 15).

Como afirma o autor as pessoas são o bem mais precioso que a organização tem, pois são elas quem criam, inovam, ou seja, o diferencial competitivo da organização está nas pessoas, para isso cabe aos gestores manter sua equipe sempre motivada. Para manter uma equipe motivada é necessário valorizar as pessoas, o gestor deve conhecer todos seus colaboradores, para identificar as características de cada um, a fim de alinhar aos objetivos organizacionais. Quando um colaborador é reconhecido, elogiado automaticamente aumenta seu interesse para atingir as metas da organização.

A delegação de autoridade é uma ótima maneira de motivar, pois o trabalho rotineiro é desmotivante, a realização das mesmas tarefas tende a ser desestimulante para o funcionário com o passar do tempo. Outra maneira de motivar os colaboradores é através de treinamento e desenvolvimento pessoal, e quando se fala em treinamentos percebe-se que pode ter vários significados. De acordo com Chiavenato:

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através dos quais as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. (CHIAVENATO 2004, p. 497).

Para o autor, um objetivo essencial no treinamento, é mudar a atitude individual para criar um clima satisfatório entre os colaboradores, aumentando a motivação e tornando-os receptivos às técnicas da supervisão. O fracasso de muitas empresas ocorre devido a falta de reconhecimento do esforço dos colaboradores, como afirma Bergamini:

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas. (BERGAMINI 1997, p. 2425).

Muitos gestores ainda acreditam que o salário é a única fonte de satisfação do pessoal, hoje as pessoas esperam muito além do salário. Os benefícios e incentivos são estímulos muito importante para a motivação de uma equipe.

Desta forma, cabe aos gestores buscarem meios de identificar em cada individuo elementos que sejam determinantes para a sua motivação e melhor atuação dentro das organizações. Segundo Marras a liderança no ambiente de trabalho é outra questão que vem sendo mal administrada na maioria das organizações:

Fala-se muito e aplica-se pouco ou quase nada do que se diz. Em primeira instância, a própria empresa é responsável por uma boa liderança, que deverá devido á grande importância que tem ser aprovado diretamente pelo conselho diretor da organização. Depois que a organização traça suas linhas básicas do contorno do líder ideal, deve implementar programas de desenvolvimento gerencial que permitam alcançar os objetivos propostos e

até complementá-los através de características individuais de cada líder.(MARRAS, 2009, p. 38).

O líder é de extrema importância para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assumir um cargo de liderança, não é tarefa fácil; exige muita competência e muita dedicação, pois as pressões por resultados são grandes, e para atingir esse resultado, dependesse das pessoas da equipe. O líder deve dar exemplo para a equipe.

Segundo Useem (apud BERGAMINI, 2002, p. 23) a ação de liderar requer as seguintes atitudes:

- Ter visão clara dos objetivos e saber transmiti-la, criar um projeto comum;
- Guiar-se por seus valores e pelos valores da organização, mantendo a coerência na adversidade;
- Estimular e criar as condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimento e experiências, ajudar a equipe a aprender com a própria experiência;
- Preparar as pessoas para situações adversas, capacitando-as para tanto e criando o suporte da equipe para cada um dos integrantes;
- Esperar e cobrar o alto desempenho da equipe;
- Manter as pessoas focadas no essencial;
- Estimular as pessoas a usarem seus pontos fortes e a desenvolvê-los;
- Conquistar aliados que apoiem nas situações difíceis;

Um bom líder para possuir uma boa equipe de trabalho, tem que ser responsável por cada membro de sua equipe, ele deve atingir as metas organizacionais junto á seus colaboradores, pois a organização depende do resultado do trabalho das pessoas para atingir seus objetivos e metas.

As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso. Não há organizações sem pessoas.

6 TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES

6.1 Turnover, conceito e causas

A rotatividade de pessoal, turnover, é o resultado da saída de colaboradores e entrada de novos para substituí-los ou para aumentar o quadro de colaboradores. Quando este índice está elevado indica que algo está errado com a organização.

Segundo Chiavenato (2004, p.87):

A rotatividade refere-se ao fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas para compensar as saídas de pessoas da organização. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser recompensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização.

Vários fatores podem ocasionar o turnover dentro de uma empresa. As perdas de colaboradores impactam na perda de conhecimento, capital intelectual, lucratividade, produtividade e saúde. Por isso é de extrema importância mensurar e controlar esse índice, visto que através dele podemos realizar diagnósticos sobre a realizada da empresa a fim de promover mudanças, comparações em determinados períodos (comparação entre meses).

Para mensurarmos o índice de turnover, utiliza-se a seguinte fórmula:

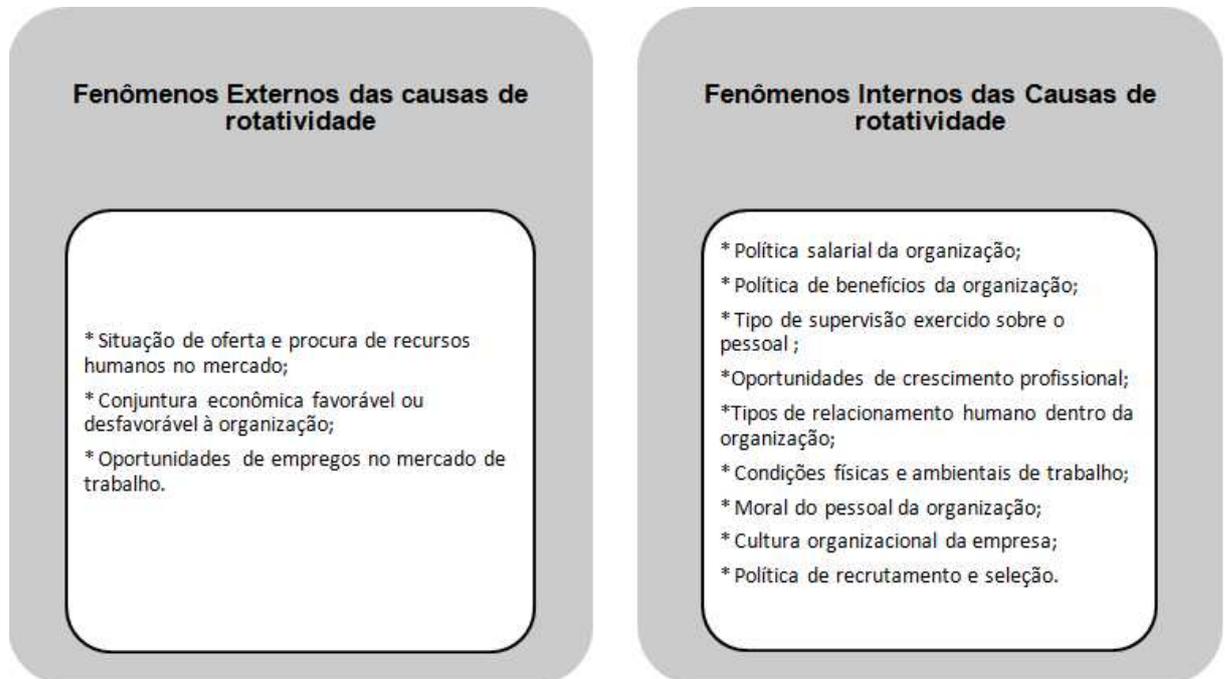
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de demissões} + \text{N}^\circ \text{ de admissões}}{2}$$

Nº de Funcionários ativos (no último dia do mês anterior)

Por meio dessa fórmula podemos calcular o índice de rotatividade de colaboradores de uma organização.

Diversos fatores podem ocasionar a rotatividade dentro de uma organização. As perdas de pessoas podem impactar perdas de conhecimento, capital humano, lucratividade e saúde organizacional. Ter um controle deste índice é de suma importância, pois permite à empresa fazer diagnósticos para promover mudanças e efetuar comparações nas alternâncias das saídas de seus colaboradores em determinados períodos.

Segundo Chiavenato (2004), as causas de rotatividade na organização podem se dar tanto por fenômenos internos como externos, como mostra o quadro a seguir:



Quadro 3: Fenômenos externos e internos das causas de rotatividade
Fonte: CHIAVENATO, 2006

As pessoas também podem sair de uma empresa por várias razões, das quais podem ser citadas:

- Muda o comando da empresa: a qualidade das decisões da gerência piora ou líderes em que os funcionários ainda não confiam ou que não se sentem à vontade assumem o comando.
- Conflito com supervisores imediatos: as pessoas também podem sair quando seu relacionamento com os chefes se torna estressante ou problemático, e elas não veem nenhuma outra opção.
- Amigos íntimos saem: um ou mais colegas de quem um funcionário gosta particularmente e por quem tem respeito deixam a empresa, rompendo assim uma associação muito importante para ele.
- Uma mudança desfavorável de responsabilidades: as responsabilidades do cargo de uma pessoa mudam e, com isso, o trabalho deixa de ser atraente para seus interesses mais profundos ou perde significado ou estímulo. (CAPPELLI, 2003, p.101).

O alto índice de turnover indica que algo não está indo bem na organização, ou seja, algo precisa ser melhorado a fim de evitar os desligamentos, que gera alterações indesejáveis. Para alinhamento do conceito de rotatividade de pessoal, fez-se necessário apresentar a forma de cálculo do índice de rotatividade,

que é apurado levando em conta as entradas e as saídas das pessoas da organização dentro de um período de tempo pré-determinado.

A perda de colaboradores traz como consequência perda de conhecimento, capital intelectual além de gerar custos elevados no processo de desligamento, recrutamento, admissão e treinamento de novos colaboradores.

O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentem distorções de desempenho difíceis de ser corrigidos dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. (CHIAVENATO, 2004, p 180).

Por isso é de fundamental importância a gestão do turnover para as organizações, já que as pessoas são o diferencial competitivo que possuem, devem ser geridas, como os demais ativos da organização, para que não haja perda de produtividade, capital intelectual, lucratividade e altos custos.

Um gestor consegue estas informações através da entrevista de desligamento que deve ser realizada com o colaborador a partir do momento em que vai se desligar da organização. Segundo Chiavenato a entrevista deve ser conduzida por um especialista de RH, e alguns aspectos devem ser levados em consideração durante a entrevista como, motivo da saída, relacionamento com colegas e supervisor, opinião a respeito dos salários e benefícios, oportunidade de crescimento dentro da organização. De posse das informações obtidas com a entrevista é possível que o gestor analise os reais motivos do alto índice de turnover na organização, e a partir daí montar uma estratégia para minimizar o problema.

6. 2 Entrevista de Desligamento

A entrevista de desligamento é um dos principais meios de controlar e medir os resultados da política de RH desenvolvida por uma organização. É um dos meios de diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de colaboradores.

Algumas empresas aplicam a entrevista de desligamento apenas em funcionários que solicitam desligamento por iniciativa própria. No entanto, a maioria

das organizações aplicam esse instrumento em todos os funcionários demissionários (tanto aqueles que solicitam o desligamento, como aqueles que são desligados por iniciativa da empresa). Tal pratica permite construir uma estatística completa sobre as causas dos desligamentos a partir das percepções das pessoas que saem da empresa.

No geral, a entrevista é efetuada no ultimo momento de permanência do colaborador e deve abranger principalmente os seguintes aspectos:

- 1) Motivo básico do desligamento (iniciativa do empregado ou da empresa);
- 2) Opinião do funcionário sobre a empresa;
- 3) Opinião do funcionário sobre o cargo que ocupa na organização;
- 4) Opinião do funcionário sobre o seu chefe direto;
- 5) Opinião do funcionário sobre seu horário de trabalho;
- 6) Opinião do funcionário sobre as condições físicas no ambiente de trabalho;
- 7) Opinião do funcionário sobre os benefícios sociais da organização;
- 8) Opinião do funcionário sobre o seu salário;
- 9) Opinião do funcionário sobre o relacionamento humano do setor;
- 10) Opinião do funcionário sobre oportunidades de crescimento na organização;
- 11) Opinião do funcionário sobre o clima organizacional no seu setor;
- 12) Opinião do funcionário sobre as oportunidades no mercado de trabalho.

Tais aspectos são resumidos em um formulário de entrevista que permite registrar, confidencialmente, as informações dos ex-funcionários; onde estas permitem uma análise situacional da organização e de seu ambiente e, conseqüentemente, uma avaliação dos efeitos da política de RH desenvolvida pela organização, estabelecendo alterações necessárias que permitam sanar seus efeitos sobre a rotatividade de pessoal.

7 ABSENTEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES

Absenteísmo significa ausência do empregado no trabalho. As ausências dos colaboradores ao trabalho têm como consequência inúmeras distorções no que diz respeito ao volume e disponibilidade da força de trabalho. Visto que quando uma pessoa falta ou se ausenta do trabalho, acarreta transtornos na rotina de trabalho da organização, diminuição da produção, custos, além de sobrecarregar os demais colaboradores. Daí a necessidade de se mensurar e analisar os atrasos, faltas ou saídas durante o horário de trabalho.

Absenteísmo ou ausentismo é a frequência ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não vêm ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes no trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente. (CHIAVENATO, 2004, p. 86)

É fundamental a mensuração e controle desse índice para uma organização, visto que através da análise dele pode-se descobrir os fatores que colaboram para o elevado índice dentro da empresa, a causa das ausências de seus colaboradores e traçar ações ou planos de ação para a redução do índice e melhoramento da assiduidade e produtividade de seus colaboradores.

Entre as principais causas do absenteísmo estão:

- 1) Doença dos empregados efetivamente comprovada;
- 2) Doença do empregado não comprovada;
- 3) Razões diversas de caráter familiar;
- 4) Atrasos involuntários por motivos pessoais;
- 5) Faltas voluntárias por motivos pessoais;
- 6) Dificuldade e problemas financeiros;
- 7) Problemas de transporte;
- 8) Baixa motivação para trabalhar;
- 9) Supervisão deficiente da chefia ou gerencia;
- 10) Políticas inadequadas da organização.

O índice de absenteísmo reflete a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou

planejada. Para mensurarmos o índice de absentéismo, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{Total de pessoas/ horas perdidas}}{\text{Total de pessoas/ horas de trabalho}}$$

Sendo assim, sejam quais forem os fatores que deram origem aos elevados índices de absentéismo, as empresas devem estudá-los de forma atenta e cuidadosa, para que o absentéismo não se torne um aspecto enraizado na cultura da empresa, ou seja, para que não vire uma rotina na organização ocasionando diversos problemas e prejuízos.

8 GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE HOSPITALAR

O setor de saúde, mesmo quando se tratando da esfera privada, cada vez mais são alvo de discussões em relação a qualidade no atendimento prestado e humanização no atendimento. No cenário atual em que os papéis dos indivíduos nas organizações estão em constante estudo de significados, principalmente por parte da gestão de pessoas, os indivíduos cada vez mais são vistos como o ponto chave para o alcance de resultados nas instituições.

As funções dos Recursos Humanos, suas práticas de planejamento, capacitação, seleção, plano de cargos e salários, desenvolvimento de pessoas, vem evoluindo e acompanhando as mudanças globais buscando adequar-se às necessidades das organizações; os profissionais em gestão de pessoas estão em constante movimento e enfrentam desafios a fim de responder às necessidades internas e às demandas do mercado competitivo:

Mediante as pressões externas de competitividade no mercado, a pressão da sociedade para um atendimento de qualidade e humanizado na área hospitalar, exige por parte dos hospitais e dos prestadores de serviços em saúde uma mudança nos processos de gestão tradicionais, que geralmente são realizados por médicos que realizam a função de administradores e que se dedicam mais ao desenvolvimento técnico científico dentro das necessidades da medicina e não demonstrando tanta atenção no que se refere ao desenvolvimento dos colaboradores que prestam atendimento e que estão em contato direto com os clientes.

Nesta atmosfera, em que se percebe a resistência para o desenvolvimento comportamental de seus colaboradores e uma valorização do desenvolvimento técnico ao mesmo tempo em que a competitividade do mercado pede práticas de gestão de pessoas melhor aplicadas, observa-se a importância da Gestão de Pessoas no ambiente de saúde e os reflexos desta para a sociedade.

(...) a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas. A conciliação de expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. À empresa cabe o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor ao mesmo tempo que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes. (DUTRA, 2002: 16-17).

A Gestão de Pessoas é o conjunto de atividades de especialistas e de gestores, esta área tem por objetivo construir talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuidar do capital humano das organizações, o elemento fundamental destas, posicionando-se de forma mais consultiva afim de prevenir perdas no que compete aos profissionais e à rentabilidade das organizações.

Os profissionais da área da saúde lidam diretamente com a vida do cliente/paciente, desta forma o ambiente de pressão e de processos de muitos detalhes, exige cada vez mais uma gestão de recursos humanos.

A maior parte das cobranças sofridas pelas empresas da área da saúde provém de clientes que não se sentem bem atendidos e exigem qualidade comportamental no serviço prestado. O cliente nem sempre tem cobrado mais equipamentos ou investimento em tecnologia por parte dos hospitais privados, mas principalmente atitudes diferentes e estas melhorias só ocorrerão a partir da aplicação de práticas que desenvolvam quem presta este serviço, os colaboradores. O que se percebe, na área da saúde, com relações aos hospitais privados, são ações desorientadas, com pouco controle e pouco planejamento o que evidencia que a Gestão de Pessoas neste setor ainda é carente, no entanto, observa-se que estes têm buscado por ações que tragam resultados e os que já estão se dedicando a esta aplicação estão obtendo frutos e conseguindo promover sustentabilidade para o seu negócio sem deixar de lado as premissas de um prestador de serviço em saúde: dando maior atenção ao seu cliente interno, colaboradores (por meio da Gestão de Pessoas), obtendo assim, um atendimento mais humanizado aos pacientes.

Percebe-se, portanto, a contradição explícita na aplicação da Gestão de Pessoas estratégica no ambiente da saúde. Há a cobrança do mercado, porém as características ainda muito tradicionais do setor dificultam uma implantação plena das práticas de Gestão de Pessoas. Porém, mesmo diante destas contradições, cada vez mais ações vêm sendo aplicadas, sempre conciliando os desejos internos com as necessidades externas.

9 ESTUDO DE CASO

9.1 Breve histórico

O Hospital, iniciou-se primeiramente como uma clínica, fundada em 4 de outubro de 1975 em um município do Maranhão, sendo que em 1985, após ter preparado suas próprias equipes de trabalho, levando importantes profissionais para o município, o sonho de oferecer atendimento médico com qualidade se expandiu, e novos planos foram feitos para a capital São Luís, dando início ao Hospital pertencente à rede privada em São Luís.

9.2 Missão

Prestar assistência multiprofissional à saúde, de forma integrada e eficiente, com foco na qualidade dos serviços prestados e na segurança de pacientes, familiares e colaboradores.

9.3 Visão

Ser reconhecido como referência para a região Norte e Nordeste no atendimento de alta complexidade.

8.4 Valores

- Ética;
- Foco no cliente;
- Segurança;
- Gestão contínua do aprendizado;
- Inovação;
- Pioneirismo.

10 METODOLOGIA

Adotando proposto por Vergara (2009, p. 41) o trabalho apresentado consiste em uma pesquisa que pode ser caracterizada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos meios ela será bibliográfica e quanto aos fins, será de campo.

A pesquisa deste trabalho tem por finalidade observar, identificar e analisar os fatores que impactam e geram elevados índices de turnover e absenteísmo em um hospital da rede particular, localizado em São Luís – MA através de questionários e entrevistas

A pesquisa bibliográfica deste estudo deu-se por meio de leitura, análise e a interpretação de livros, artigos e trabalhos científicos com o mesmo conteúdo abordado neste trabalho – turnover e absenteísmo nas organizações.

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa e é caracterizada como um estudo exploratório, na forma de estudo de caso.

Pela finalidade tal trabalho é classificado como exploratório, já que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. De acordo com Gil (1987, p. 44), a pesquisa exploratória “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa evidencia-se a predominância da pesquisa bibliográfica e estudo de caso, tendo em vista ser “desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo”, conforme relata Gil (2008, p. 53) e ainda pesquisa bibliográfica considerando ser desenvolvida a partir de material já elaborado por diversos autores sobre o assunto do estudo.

Portanto, evidencia-se o uso de dados primários, a serem coletados através de entrevistas, e secundários, referente à revisão de literatura e apoio bibliográfico, consistindo ambos como base para o estudo de campo onde se pretende analisar fatos dentro de um contexto real buscando solução pra um problema específico, neste caso, busca-se conhecer os índices de absenteísmo e turnover do Hospital em questão, entender os motivos que elevaram esses índices e as problemáticas causadas.

10.1 Tipos de pesquisa

10.1.1 Quanto aos fins:

- Explicativa – diante do tema abordado, buscou-se explicar os conceitos, razões e fatores a respeito de gestão de pessoas, turnover e absenteísmo nas organizações.
- Aplicada – após análise do estudo de pesquisa bibliográfica descritiva sobre a turnover e absenteísmo nas empresas em geral, se terá um maior conhecimento dessas causas, para então aplicarmos soluções buscando reduzir tais índices.

Para Lakatos (2007) a variável explicativa (qualitativa) caracteriza-se pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente. A pesquisa explicativa não se baseia em números ou comprovações tangíveis, mas sim, em dados descritivos, onde o pesquisador interage, através de contato direto, com o objeto de estudo.

10.1.2 Quanto aos meios:

- Pesquisa documental – acervo da empresa e pesquisa em sites de R.H;
- Pesquisa bibliográfica – Livros sobre Recursos Humanos;

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em materiais publicados sobre Recursos Humanos, livros, revistas e artigos da referida área, a fim de retratar a situação da rotatividade e ausência de funcionários nas empresas. No tocante à pesquisa documental, esta em sua maioria foi baseada em documentos da empresa.

10.1.3 Coleta e tratamento dos dados

A coleta de dados foi realizada através de fontes primárias com observação espontâneas dentro da organização para melhor conhecer o meio organizacional da empresa, também havendo aplicação de questionário (entrevista de desligamento) para coletar informações que foram de suma importância para o esclarecimento do problema proposto, como nos fala Roesch (1999), “o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa.”.

Os dados coletados comprovaram que o alto percentual de rotatividade e ausência de colaboradores na empresa acarretando elevação de custos com demissões, admissões e treinamento de novos colaboradores.

11 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico serão relatados os resultados da pesquisa realizada, que foi intermediada por questionários (apêndice A) respondidos por 69 (sessenta e nove) colaboradores do Hospital, durante o ano de 2018 (meses de Janeiro a Abril). Os resultados serviram de base para avaliar aspectos que interferem nos índices de turnover e absenteísmo apresentado na organização. Os resultados serão demonstrados através de gráficos para melhor interpretação, utilizando-se da análise quantitativa.

10.1 Avaliação quanto ao total de colaboradores na empresa

O gráfico 01 representa o total de colaboradores durante os meses de Janeiro a Abril de 2018.

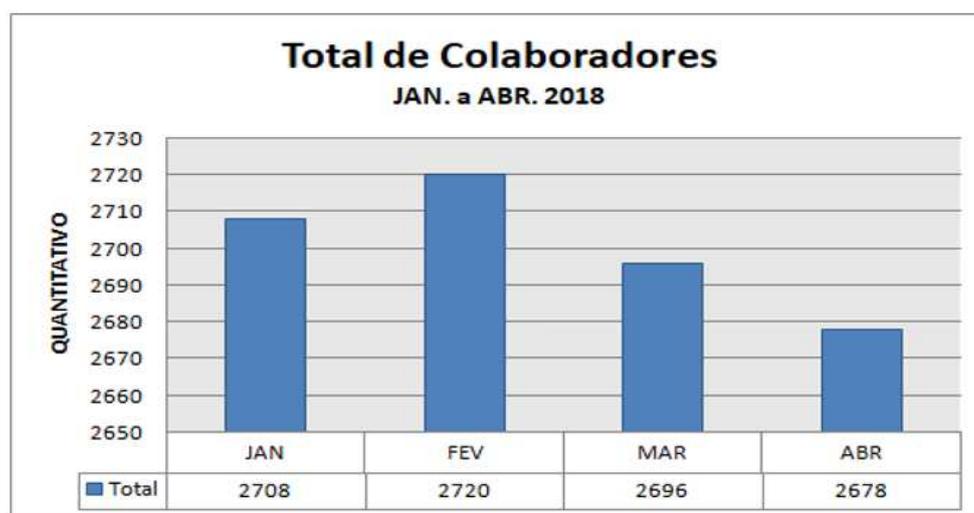


Gráfico 1: Total de Colaboradores
Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Podemos observar que durante os meses de janeiro e fevereiro ocorreu um aumento no total de 12 novos colaboradores para compor o quadro de pessoal do Hospital. No entanto, nos meses seguintes podemos notar que houve uma redução no total de colaboradores, sendo um total de menos 42 colaboradores.

11.2 Total de colaboradores desligados

O gráfico 2 representa o total de desligamentos ocorridos entre os meses de janeiro a abril. O processo de desligamento é muito delicado, visto que envolve sentimentos de incompetência, insatisfação ou descontentamento com o trabalho e insucesso. É importante citar que existem duas formas de desligamento: aquele que é espontâneo, a pedido do funcionário e aquele que é realizado pela empresa, a demissão forçada.

Durante esse processo é utilizado o formulário da entrevista de desligamento como um instrumento para mensurarmos a opinião dos colaboradores que trabalharam na empresa.

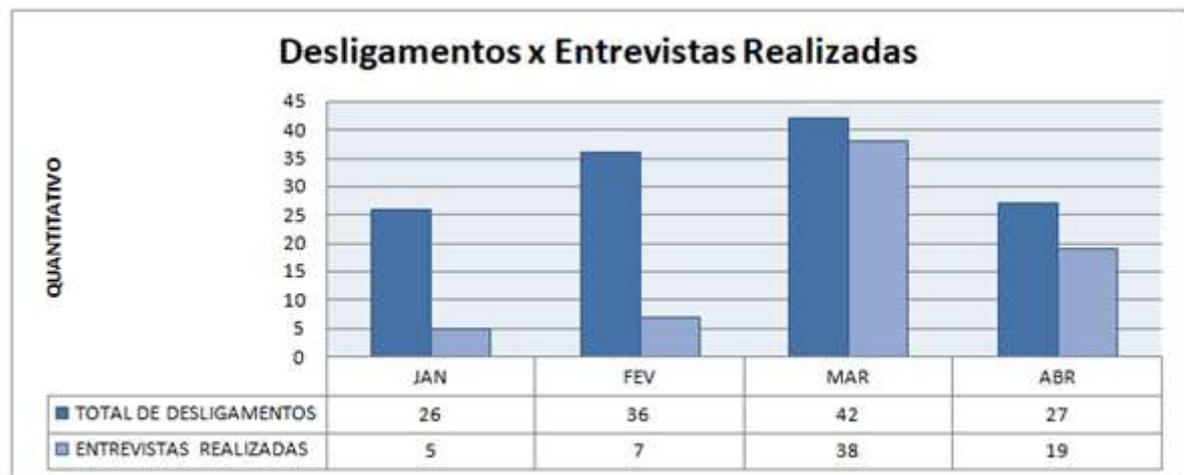


Gráfico 2: Total de Desligamentos e entrevistas realizadas
Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Podemos observar que durante os meses de Janeiro a Abril já foram realizados o total de 131, onde apenas 69 colaboradores realizaram a entrevista de desligamento.

O Gráfico abaixo representa o total de desligamentos por tipos, onde observa-se que a empresa apresenta um elevado índice de desligamento por iniciativa do empregador, um total de 59%.

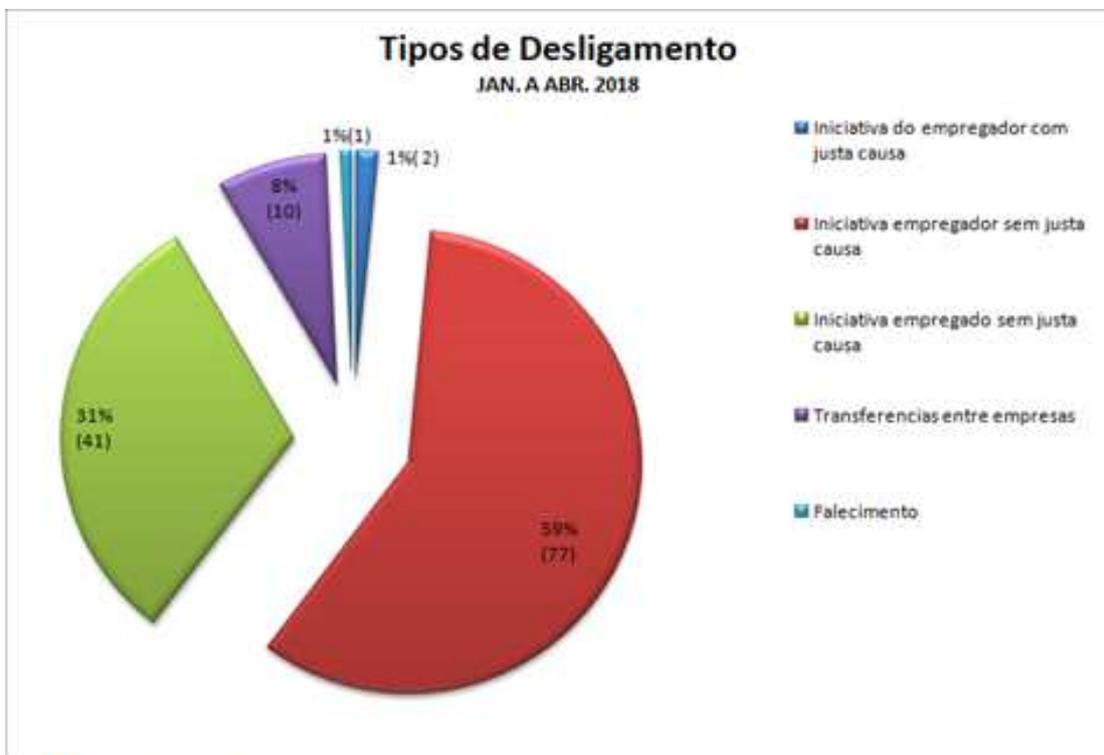


Gráfico :Tipo de desligamento

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

11.3 Total de entrevistas de desligamento

A entrevista de desligamento é uma excelente ferramenta que pode ser utilizada para controlar e medir os resultados da política de GP e costuma ser o principal meio de diagnosticar as causas da rotatividade de pessoal.

O gráfico 3 apresenta o percentual de entrevistas de desligamento realizadas e não realizadas no Hospital, onde observamos que existe um elevado percentual de entrevistas não realizadas, 47% (62 colaboradores não realizaram a entrevista), o que dificulta a realização de uma estatística mais completa sobre todos os reais motivos dos desligamentos, a partir da percepção dos colaboradores que saem da empresa.



Gráfico 3: Percentual de entrevistas de desligamento realizadas e não realizadas

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

11.4 Avaliação quanto a satisfação dos colaboradores com relação à empresa

O gráfico 04, evidencia o nível de satisfação dos colaboradores em relação a empresa, nos seguintes aspectos:

- Orgulho em fazer parte da empresa;
- Identificação com o trabalho que realizava;
- Reconhecimento e valorização pelo trabalho realizado;
- Conhecimento dos objetivos da empresa.

.Ao analisar o gráfico percebe-se que a maioria representada por 54% dos respondentes, que em número absoluto resultam em 37 pessoas, não se sentem satisfeitas com a empresa mediante os aspectos questionados, 46% (32 colaboradores) demonstraram estar satisfeitos. É importante destacar que ao serem questionados sobre o que poderia ser melhorado para que realizassem seu trabalho com melhor qualidade, 17% dos colaboradores consideram que poderia haver um maior reconhecimento e valorização do seu trabalho por parte da empresa e de seus respectivos líderes.

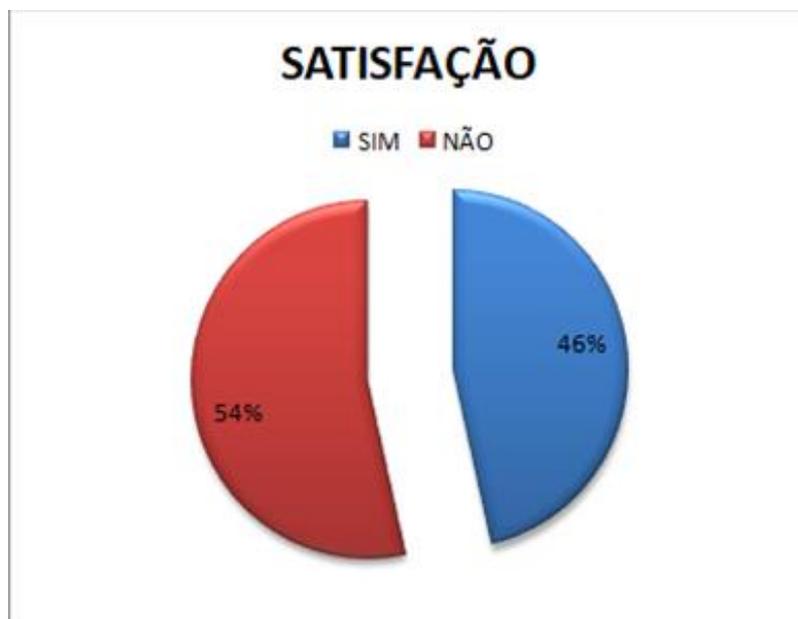


Gráfico 4: Satisfação dos colaboradores
Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

11.5 Avaliação quanto ao nível de satisfação com a Liderança

O gráfico 05 apresenta o percentual de satisfação dos colaboradores com relação aos seus respectivos líderes.

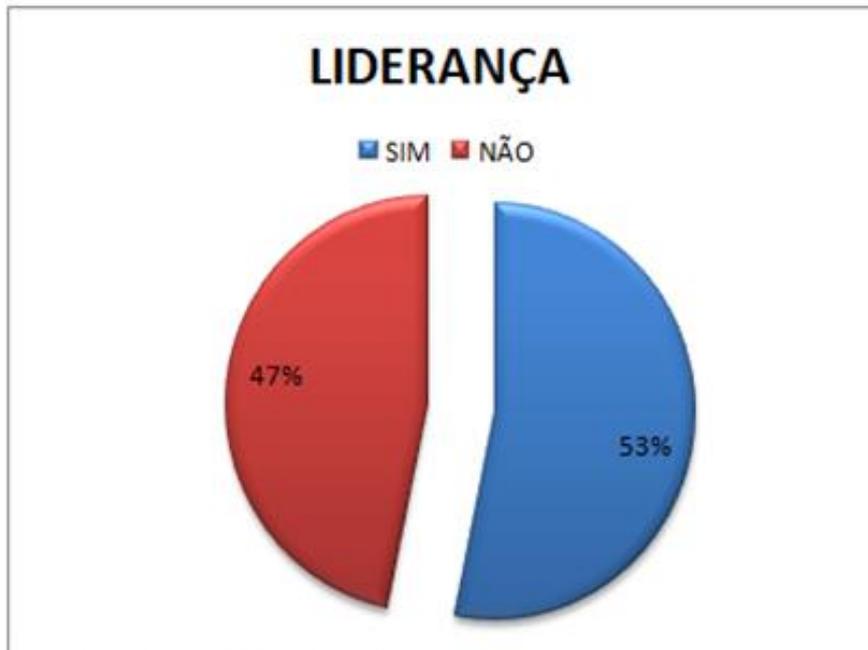


Gráfico 5: Satisfação dos colaboradores com a Liderança
Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Percebe-se que a maioria dos colaboradores afirma ter um bom relacionamento com seu superior na empresa, representados por 53%, mas 47% afirmam não ter um bom relacionamento com seu superior. Uma avaliação positiva do tema na empresa uma vez que, o bom relacionamento com o superior tende estimular a satisfação dos colaboradores na empresa. No entanto, o percentual de colaboradores não satisfeitos apresenta-se bastante significativo e necessita de grande atenção, onde 11% relataram não receberem feedback por parte da liderança com relação ao trabalho e desempenho que estão apresentando e 8,96% discordaram quando questionados se o gestor respeita e leva em consideração as ideias apresentadas pela equipe.

Observa que o trabalho em equipe é de suma importância para o sucesso de qualquer empreendimento. Uma equipe unida tende a desenvolver suas tarefas com mais eficiência e eficácia, uma vez que um ajuda ao outro.

11.6 Avaliação quanto ao Departamento Pessoal

O gráfico 6 representa o nível de satisfação com relação às atividades relacionadas ao Departamento Pessoal, onde foram questionados os seguintes aspectos:

- Salário condizente com a função;

- Benefícios;

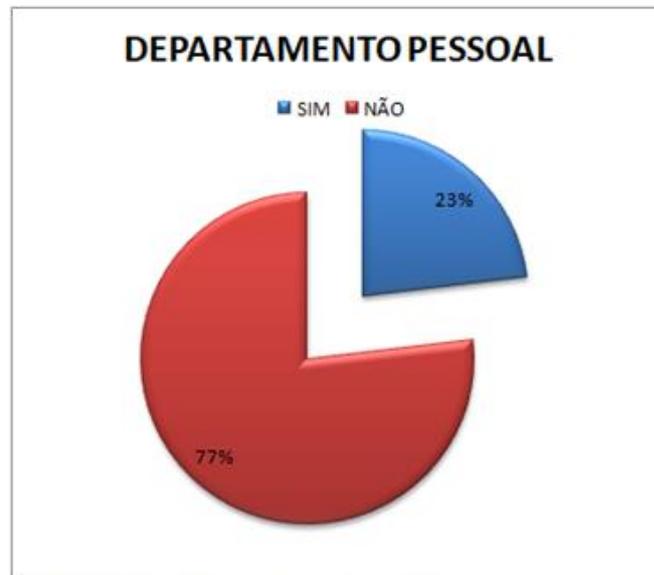


Gráfico 6: Satisfação com o Departamento Pessoal
Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Como expressa o gráfico 06, 77% afirmam não estarem satisfeitos com o Departamento Pessoal, mediante os aspectos questionados, onde 20,90% relatam estar insatisfeitos com o salário que recebem, não esta condizente com as atividades que realizam, e 19,40% relatam que a empresa não apresentam benefícios atrativos (plano de saúde mediante coparticipação)

11.7 Avaliação quanto ao Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Para avaliar a perspectiva de desenvolvimento profissional na empresa, questionou-se os seguintes aspectos:

- Contribuição da empresa para o desenvolvimento;
- Oportunidades de crescimento;
- Treinamentos para melhoria do desempenho dos colaboradores;
- Incentivo à participação de eventos, palestras, workshop e treinamentos externos.

Apurou-se que 56% não estão satisfeitos com as ações realizadas para promoção do desenvolvimento dos colaboradores, no entanto 44% afirmam concordarem, onde 16,42% afirmam não terem possuído oportunidades de crescimento na empresa. Este fato reforça a tese de que a empresa precisa analisar

melhor as políticas de oportunidades de crescimento profissional, fato este que contribui para o aumento do índice de rotatividade de pessoas na empresa. O gráfico 07 ilustra esta situação.



Gráfico 7: Desenvolvimento Pessoal e Profissional
Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

11.8 Avaliação quanto à Qualidade de Vida e Segurança do Trabalho

A satisfação dos colaboradores com relação às ações de qualidade de vida e segurança no trabalho foram outros aspectos de investigação da pesquisa conforme os gráficos abaixo:



Gráfico 8: Qualidade de Vida
Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Observamos que existe um grande percentual de insatisfação com relação às ações adotadas para promoção da qualidade de vida dos colaboradores onde: 71% relatam não estarem satisfeitos e apenas 29% estão satisfeitos com as praticas adotadas (refeição no local de trabalho e ação de incentivo à qualidade de vida).

Nas empresas, a QVT tem sido um dos maiores objetivos da gestão de pessoas, por via de ações de melhoria do ambiente e condições de trabalho, emprego de técnicas de ginástica laboral, sessões de relaxamento, atividades lúdicas e muitos outros recursos ortodoxos e criativos, algumas dessas atividades já são realizadas na empresa, no entanto não com tanta frequência e nem participação ativa dos colaboradores e gestores.

Com relação à segurança do trabalho, podemos observar a satisfação dos colaboradores conforme o gráfico abaixo:



Gráfico 9: Segurança do Trabalho
Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Observa-se que 46% dos colaboradores estão satisfeitos com as ações realizadas para promoção da segurança no ambiente de trabalho, mas 54% não estão satisfeitos com as práticas adotadas, principalmente no que diz respeito à preocupação da empresa com o bem-estar dos colaboradores com relação à disponibilização de espaços para repouso e descanso.

11.9 Avaliação dos índices de Turnover e Absenteísmo

Com relação aos índices de absenteísmo e turnover podemos analisar mediante os gráficos a seguir:

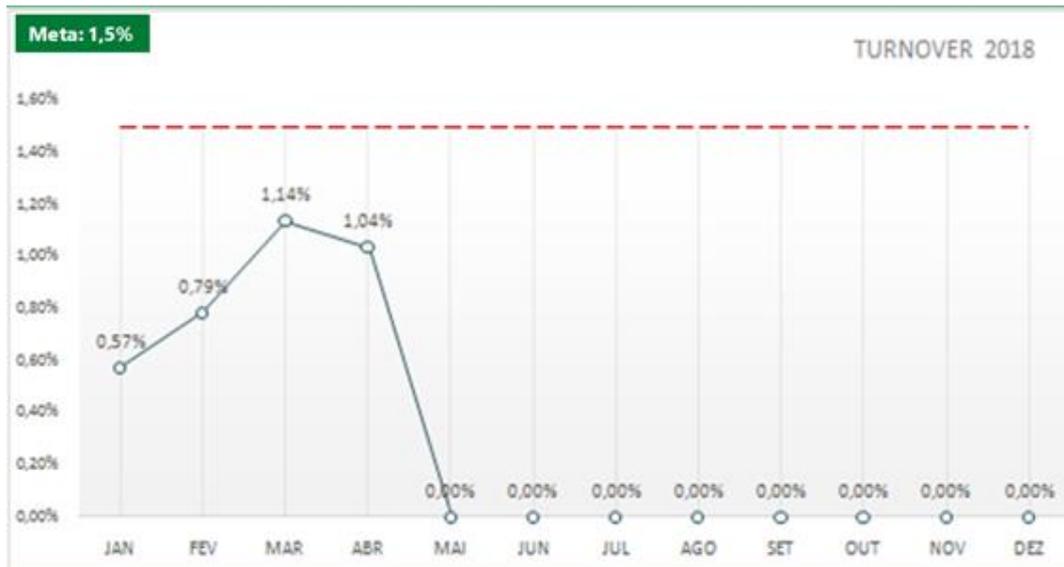


Gráfico 10: Turnover

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

A empresa adota como meta para o controle de turnover que o mesmo esteja menos que o valor de 1,5% ao ano.

Analisando o gráfico exposto observa-se que a empresa vêm durante os meses de janeiro a abril, cumprindo com a meta, onde manteve os índices abaixo da mesma; apresentando elevação apenas nos meses de março e abril devido ao elevado numero de contratações (entrada de novos colaboradores).



Gráfico 11: Absenteísmo

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Com relação ao índice de absenteísmo a meta estipulada pela empresa é que o mesmo seja menor que 2% ao mês, onde observamos que nos meses de

fevereiro, março e abril a empresa ultrapassou a meta, devido á elevada frequência de atrasos, atestados, faltas não justificados e trocas de plantões dos colaboradores. As causas dos elevados índices de absenteísmo precisam ser devidamente diagnosticadas para que sejam traçados planos de ação para redução dos níveis de ausências do pessoal.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do presente estudo, através do conhecimento obtido em pesquisas bibliográficas e a realidade apresentada na empresa, pode se constatar que o ambiente interno e externo influencia bastante à tomada de decisão de uma organização.

A área de RH em empresas de grande porte deve possuir políticas de Gestão de Pessoas bem definidas e disseminadas, mas na empresa em questão a área de RH está passando por um processo de reestruturação e análise das políticas.

O aumento da concorrência nos últimos anos no cenário mundial, ocasionado por inúmeros fatos ocorridos, entre eles a globalização, tem obrigado as empresas a buscarem formas inovadoras e flexíveis para se tornarem mais competitivas. Investimento em tecnologia, marketing, qualificação profissional dos colaboradores tem sido preponderante para que as organizações respondam com mais agilidade às mudanças no mercado, uma vez que os produtos e serviços estão cada vez mais parecidos. Nesse sentido é fundamental a importância das pessoas em todos os processos, pois são elas que, pensam, agem e decidem nas organizações. Através do estudo realizado pode constatar que é de suma importância para as organizações criar políticas a fim de manter seus talentos, uma vez que a rotatividade é um dos problemas enfrentados pelas empresas neste cenário em que o mercado está a cada dia mais competitivo. Por meio da pesquisa, pôde-se perceber que a empresa estudada, necessita de algumas melhorias para manter seus talentos, mesmo que os índices de turnover apresentados estejam abaixo da meta, vale realizar e acompanhar de forma mais efetiva os desligamentos realizados, ou melhor, as informações deixadas pelos colaboradores que deixam a empresa; onde em alguns aspectos vários quesitos foram tidos como insatisfatórios pelos ex-colaboradores.

Segundo Chiavenato (2004), “O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualificação, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho, difíceis de serem corrigidas dentro de um programa exequível e econômico”.

A rigor, não há um número que defina o índice ideal de rotatividade, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da

própria situação externa de mercado. O índice de rotatividade na empresa nos meses de janeiro, fevereiro e março estão favoráveis mediante a meta estabelecida, no entanto, a análise das entrevistas de desligamento justificam essa pesquisa..

A seguir serão apresentadas algumas sugestões que visam contribuir para a empresa. No intuito de manter os índices favoráveis, uma alternativa seria a reestruturação da política de plano de cargos e salários, onde esta seja bem definida, com critérios claros e disseminada por todos os níveis da organização, evitaria o acúmulo de funções, desvalorização de colaboradores com mais tempo de casa, iria promover o equilíbrio interno por meio da lista de cargos com responsabilidades e resultados claros e promoção do desenvolvimento profissional e retenção de talentos; fatores que foram alvos de críticas e reclamações durante a pesquisa.

Os benefícios são formas indiretas de remuneração total, são vantagens oferecidas pela empresa com intuito de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. Atualmente a empresa oferece convênios com algumas instituições de ensino, no qual são concedidos descontos, plano de saúde mediante o regime de coparticipação e vale alimentação. Sugere-se a empresa uma estruturação de um plano de bonificação aos colaboradores, oferecer um adicional por mês ao colaborador que mais se destacar perante aos demais, plano de saúde mais acessível aos colaboradores com menor salário, desconto nos serviços da empresa a colaboradores que não possuem plano de saúde.

Outra sugestão uma melhor definição no processo de avaliação de desempenho dos colaboradores com metodologia definida de modo a dar retorno a todos sobre como está o seu desempenho no trabalho, o processo serviria para orientar os colaboradores nos aspectos que precisam ser verificados para seu desenvolvimento profissional, e uma melhor cobrança junto aos gestores, a fim de verificar se os mesmos estão acompanhando e realizando as ações definidas nos planos de desenvolvimento dos colaboradores realizados pós aplicação da avaliação de desempenho

A estruturação dos processos de recrutamento e seleção também é outro ponto de melhoria no que diz respeito à análise do quadro de pessoal, verificar se o quantitativo de colaboradores em cada setor está adequado, se não existe acúmulo de funções, vários colaboradores desempenhando a mesma atividade na qual apenas um pode fazer, ou colaboradores ociosos, ou seja, um maior controle frente

a abertura de novas vagas nos setores. Assim como melhoria no processo do R&S, acompanhamento sistemático da empresa, desde a divulgação da vaga, até a seleção do melhor candidato, deve ser uma das prioridades, para que se evite a agregação de uma pessoa que não possua o perfil adequado ao cargo, fato que pode contribuir para o aumento do índice de turnover na empresa.

Outro aspecto relevante observado na pesquisa, é que a empresa em questão, não possui critérios definidos quanto à disponibilização de cursos para capacitação e treinamento dos seus colaboradores, sendo algumas áreas mais beneficiadas que outras.

Elaborar um planejamento e realizar um calendário anual de treinamentos junto aos gestores a serem realizados com os colaboradores, de modo a garantir cada vez melhor atendimento aos processos e atendimento aos clientes.

Investir no capital intelectual passa necessariamente, por realização constante de cursos que atualize e aumente a aprendizagem organizacional. O desenvolvimento de uma cultura que valorize o conhecimento é uma forma eficaz de manter talentos na organização, visto ser um dos valores apresentados pela empresa – aprendizado contínuo. Assim como, é de fundamental importância a aplicação de um programa de desenvolvimento e aprimoramento de lideranças, com a finalidade de preparar os líderes para gerir pessoas e processos.

Elaborar uma pesquisa de clima e satisfação, e aplicar com periodicidade (mínimo semestral), pois contribuirá para avaliar quais pontos merecem atenção dentro da empresa, pratica não adotada na empresa.

Este trabalho teve como objetivo analisar a rotatividade de colaboradores em um hospital particular durante dos meses de janeiro a abril, e para alcançar este objetivo foi aplicado questionário de entrevista de desligamento nos colaboradores bem como conversa informal com o gestor, com o propósito de identificar as causas do turnover e absenteísmo na empresa.

Conclui-se que a rotatividade e ausência dos colaboradores apresenta prejuízos para empresa, principalmente no que diz a custos e capital intelectual. Visto que é de suma importância, atrair e desenvolver os colaboradores, a organização deve preocupar-se também em retê-los, evitando o aumento da rotatividade e a ausência dos mesmos nos locais de trabalho, pois quando a organização perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador. Atrair e reter

talentos são instrumentos fundamentais para a sobrevivência da organização, no entanto, reter talentos é um desafio maior ainda.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o R.H estratégico**. 1 ed. São Paulo, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, Patrícia. **A importância da gestão do turnover**. Disponível em: www.rh.com.br. Acesso em 20 de março de 2015.

BOSQUETI, M. A. e ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas: visão do RH X**

BRAND, Aniele Fischer; TOLFO, Suzana da Rosa; PEREIRA, Mauricio Fernandes; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Atuação Estratégica da área de Gestão de Pessoas em Organizações de Saúde: Um estudo á luz da percepção dos profissionais da área**. 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/Martinho/104.pdf>> Acesso em 20 de fevereiro de 2013.

CAPPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Traduzido por Nivaldo Montigeli. Rio de Janeiro: Record, 2003

CAVALCANTE, Jorge Henrique Mariano. **O que é absenteísmo e suas causas**. Disponível em: <<http://jorgenca.blogspot.com.br/2012/08/o-que-e-absenteismo-e-suas-causas.html>>. Acesso em 25 de abril de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: Novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. São Paulo. Manole, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8 ed. São Paulo. Manole, 2015

COSTA, Simone do Nascimento. **Retenção de Talentos – Uma Questão e Visão de Mercado**. Disponível em: <www.rhportal.com.br/artigos>. Acesso em: 14 mar. 2011
DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gerente, 2002.

GIL, Antonio. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAGALHÃES, Sheilimar Regina Barragão de Sá. **Gestão de Recursos Humanos em organizações hospitalares**: a utilização de indicadores como ferramentas de gestão. Fortaleza, Ceará: Curso de Mestrado Acadêmico de Saúde Pública da Universidade Estadual do Ceará, 2008.

MARRAS, Jean. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SARDELLI, Ângela. **Gestão de Pessoas no Holofote das empresas**. Disponível em: < www.administradores.com.br.htm>. Acesso em: 14 mar. 2011.

STEWARTE, Thomas. **A Capital Intelectual**: a nossa vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. visão dos clientes. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis, SEaD/UFSC, 2006.

APENDICE A – ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO					
1. DADOS PESSOAIS					
Nome: _____ Cargo: _____ Área: _____					
Data de Admissão: _____ Data de Desligamento: _____ Salário Atual: _____					
Superior Imediato: _____					
2. TIPO DE DESLIGAMENTO					
<input type="checkbox"/> Espontâneo <input type="checkbox"/> Dispensa sem justa causa <input type="checkbox"/> Aposentadoria <input type="checkbox"/> Dispensa com justa causa					
3. MOTIVO DE MAIOR RELEVÂNCIA PARA SAÍDA					
<input type="checkbox"/> Ausência de condições de desenvolvimento profissional na empresa					
<input type="checkbox"/> Não adaptação com normas e padrões da empresa					
<input type="checkbox"/> Relacionamento com a liderança					
<input type="checkbox"/> Reestruturação do quadro					
<input type="checkbox"/> Motivos particulares (saúde, família, viagem, etc)					
<input type="checkbox"/> Busca de novas oportunidades profissionais					
ASSINALE ABAIXO A SUA AVALIAÇÃO QUANTO AOS ITENS A SEGUIR, SEGUNDO A LEGENDA					
1 - Discordo totalmente		2 - Discordo parcialmente		3 - Indiferente	
		4 - Concordo parcialmente		5 - Concordo totalmente	
SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO COM A EMPRESA					
4. Tinha orgulho em fazer parte da equipe do HSD	1	2	3	4	5
5. Gostava do trabalho que realizava	1	2	3	4	5
6. Tinha um volume justo de atividades a serem executadas	1	2	3	4	5
7. Meu trabalho era reconhecido e valorizado pela empresa	1	2	3	4	5
8. Tinha todos os equipamentos necessários para o desenvolvimento do meu trabalho	1	2	3	4	5
9. Sentia-me parte do time	1	2	3	4	5
10. Tinha conhecimento dos objetivos da empresa	1	2	3	4	5
LIDERANÇA					
11. Tinha um bom relacionamento com os meus superiores	1	2	3	4	5
12. O meu gestor é considerado um líder de respeito e credibilidade	1	2	3	4	5
13. Meu gestor ouve e respeita as diversas ideias da equipe	1	2	3	4	5
14. Meu gestor é um líder solícito	1	2	3	4	5
15. Meu gestor tem grande conhecimento da área de atuação	1	2	3	4	5
16. Recebia feedback sobre o desempenho do meu trabalho	1	2	3	4	5
DEPARTAMENTO PESSOAL					
17. Meu salário estava condizente com o desempenho da minha função	1	2	3	4	5
18. O HSD proporciona benefícios atrativos	1	2	3	4	5

DESENVOLVIMENTO PESSOAL PROFISSIONAL					
19. A empresa contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal	1	2	3	4	5
20. A empresa proporcionou desafios profissionais para mim	1	2	3	4	5
21. Tive oportunidades de crescimento dentro da empresa	1	2	3	4	5
22. A empresa proporcionou treinamentos para o melhor desempenho das minhas atividades	1	2	3	4	5
23. Considero a equipe disposta a compartilhar conhecimentos	1	2	3	4	5
24. Fui incentivado a participar de eventos, palestras, workhops e/ou treinamentos externos	1	2	3	4	5
QUALIDADE DE VIDA E NUTRIÇÃO					
25. Estava satisfeito com os programas de incentivo a qualidade de vida	1	2	3	4	5
26. A refeição oferecida pelo hospital é de qualidade	1	2	3	4	5
SEGURANÇA DO TRABALHO					
27. As boas práticas quanto a segurança eram disseminadas, alertando-me quanto aos riscos	1	2	3	4	5
28. A empresa preocupa-se com a segurança do colaborador fornecendo os EPI's e EPC'S necessários para o trabalho	1	2	3	4	5
28. A empresa preocupa-se com o meu bem-estar, oferece espaços para descanso.	1	2	3	4	5
MOTIVO DA SAÍDA					
<p>Caso tenha sido desligado, qual o motivo apresentado pela sua liderança?</p> <p>Você concorda? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>Justifique:</p>					
COMENTÁRIOS GERAIS					
<p>Suas expectativas quanto à empresa foram atingidas?</p> <p><input type="checkbox"/> SIM</p> <p><input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>Justifique:</p> <p style="text-align: center;">Aspectos Positivos</p> <p style="text-align: center;">Aspectos Negativos</p> <p style="text-align: center;">Sugestões de Melhorias</p>					