



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A desmotivação e as causas da rotatividade dos colaboradores

Kátia Jovelina de Vasconcelos
katia.vasconcelo@hotmail.com
UNG

Antonio Carlos Estender
estender@uol.com.br
UNG

Lidiane Barbosa
lsbarbosa@uol.com.br
UNG

Resumo: O presente estudo tem como objetivo entender o quanto a desmotivação de funcionários tem como consequência a rotatividade de funcionários e nos resultados organizacionais. O objetivo é refletir sobre os possíveis fatores que podem motivar os funcionários de uma empresa, bem como evidenciar quais são as principais causas da desmotivação e como isso pode ser amenizado. A construção do artigo se deu por meio da demonstração de uma situação real, vivenciada por funcionários de uma empresa da área da indústria de mangueiras, fazendo um comparativo em relação às possíveis soluções, com base em referenciais teóricos. A contribuição deste trabalho é trazer melhorias entre a relação empresa e funcionário, e identificar uma forma de motivar seus funcionários para retomar o comprometimento destes e seu bom desempenho, para melhores resultados da empresa. Tendo em vista que todo administrador precisa conhecer os elementos motivacionais para o sucesso de uma organização, como a valorização e reconhecimento do capital humano, fazendo com que ele seja o elemento chave para o sucesso da empresa, é preciso que haja uma reestruturação de todo o processo de gestão de pessoas, atentando a programas de desempenho, motivacionais e de desenvolvimento profissional.

Palavras Chave: desmotivação - rotatividade - motivação - funcionários -



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

O Gestão de pessoas é uma relação entre habilidades, políticas e práticas, tem como objetivo gerenciar condutas e comportamentos internos dos colaboradores e maximizar o capital humano nas organizações. Gestão de Pessoas incide por via da comunicação, treinamento, envolvimento dos funcionários, tem a função de tornar sociáveis os departamentos e sua meta é o reconhecimento dos colaboradores. A área de gestão de pessoas possui dever na formação dos profissionais, e o seu objetivo é desenvolver e cooperar para o crescimento da organização e dos colaboradores que nela integram.

Motivação sempre foi um tema de grande importância para estudiosos desde da existência do homem até os dias de hoje. Um ser motivado tem mais condição de realizar diversas tarefas, sejam elas corriqueiras ou excepcionais. O motivo para agir impulsiona as pessoas, e quando falta motivação rendimento é afetado. Cada indivíduo possui seus objetivos e desejos próprios, que surgem de acordo com suas necessidades. É interessante observar como ser humano reage diante de estímulos, no ambiente organizacional.

Segundo Chiavenato (2005), devem-se evitar as demissões e, para isso, são tomadas algumas medidas internas, evitando horas extras através do compartilhamento de tarefas e redução da jornada de trabalho. Quando a demissão se torna inevitável, são tomadas algumas medidas para reduzir o impacto causado por ela.

Segundo Pontes (2001), o desafio inicial está na contratação de pessoas. Se houver planejamento, com pessoas certas no lugar certo, poderão se evitar os desligamentos, e as pessoas trabalharão mais motivadas para atingir os objetivos da organização. O planejamento de pessoal busca estimar as necessidades futuras de pessoal, visando facilitar o recrutamento interno em relação ao preparo e treinamento de pessoal para promoção. O recrutamento é a procura de candidatos à vaga, enquanto a seleção é identificar o candidato mais adequado para ocupar a vaga entre os candidatos recrutados.

No século XXI as organizações têm se preocupado muito com a motivação de seus colaboradores. Certamente porque diante das constantes mudanças tecnológicas e da necessidade de atualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas o seu maior ativo intangível, é por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes que as empresas têm atingido vantagem competitiva, gerando a competência necessária para que se mantenham ativas em um ambiente onde a concorrência está cada vez mais acirrada. Colaboradores motivados trabalham felizes e apresentam melhores resultados financeiros, pois a motivação tem relação direta com o desempenho.

Por que grupos de colaboradores desmotivam-se, gerando *turnover* de funcionários na empresa? Muitas organizações não encontram estratégias que possa atender as necessidades de seus colaboradores e acabam sendo obsoletas por não conseguirem identificar os desejos básicos que de fato irão tornar-se fundamentais para o empenho de seus funcionários, e por este motivo de não atender-se aos fatores que motivam seus colaboradores acabam tornando obsoleta causando a rotatividade, a recompensa da força de trabalho e os funcionários fazem apenas aquilo que de fato foi proposto.

O objetivo deste artigo é descobrir os possíveis fatores que podem motivar os funcionários da empresa, bem como a valorização e reconhecimento do capital humano dentro da organização, fazendo com o que ele seja o elemento chave para o sucesso organizacional, reflete-se sobre quais as principais causas da desmotivação e os fatores que causam a alta rotatividade de funcionários. Para isso é necessário apresentarmos causas e estudar o comportamento da organização e dos colaboradores para saber como a desmotivação influencia no ambiente interno. Com base nos dados coletados, a ideia foi separar a situação



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



vivenciada e as possíveis soluções que poderiam ser aplicadas com base nas pesquisas obtidas por meio de referenciais teóricos.

O presente estudo justifica-se por sua intenção de contribuir para o âmbito acadêmico oferecendo através da pesquisa uma visão diferenciada acerca do tema, ampliando o material teórico, que poderá ser utilizado para conhecer os elementos motivacionais para o sucesso de uma organização e diminuição da rotatividade de funcionários. Portanto o grande desafio das organizações é saber quais são os principais fatores que podem motivar estas pessoas a permanecerem na organização e entender quais as maiores causas de desmotivação e rotatividade de funcionários. Para compreender melhor a falta de motivação na organização, é preciso conhecer os fatores que motivam os funcionários e conseguir alcançar graus de motivação para que os colaboradores continuem vendo sentido no que faz.

Metodologia: O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, ligados à temática, publicados entre o período de 2000 a 2014, A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de junho a novembro de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; Gestão de Pessoas com relação a Motivação e rotatividade. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentado uma metodologia utilizada para a construção desse artigo foram pesquisas em bases teóricas, referenciais bibliográficos e a pesquisa de campo, por meio da observação direta, com coleta de dados, por meio de entrevista semiestruturada feita com funcionários da empresa uma organização que atual no ramo de indústria de mangueiras, há 16 anos, na cidade Guarulhos, Estado de São Paulo. Na quarta seção, as análises de dados, onde os esforços serão direcionados à organização. Na última seção, são expostas as conclusões finais.

1. Referencial Teórico

1.1 MOTIVAÇÃO PARA COMBATER O TURNOVER

A sociedade, no mundo todo, é composta por organizações que produzem bens ou serviços. O que é produzido ou o serviço prestado ocorre a partir da combinação do trabalho das pessoas e dos recursos não humanos. As pessoas são os elementos chaves, essenciais em todo o processo produtivo e a maneira como se comportam, o que sentem, seus desejos, necessidades têm grande interferência em todo esse processo.

Como cita Chiavenato (1993): homem nem sempre foi visto desta forma, os teóricos defensores da administração científica tinham uma visão do homem como "homo econômico", enfatizando que o fator gerador de motivação era a busca do lucro, recompensas salariais e materiais de seu trabalho. Essa visão colocava o homem na condição de máquina que precisava produzir, determinando os tempos e movimentos de todo o processo produtivo sem se importar com qualquer outra necessidade, descaracterizando-o completamente de seus sentimentos, portanto percebeu-se a necessidade da valorização do capital humano dentro da organização para combater a rotatividade excessiva de colaboradores, de modo que o turnover ou rotatividade de funcionários é causada por vários fatores como: recrutamento e seleção com problemas; baixo comprometimento organizacional; problemas com clima organizacional; organizacional com problemas; política interna de pessoal com falhas em



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPOSIUM DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



alguns ajustes; remuneração inadequada; benefícios insuficientes ou mal empregados; mercado de trabalho aquecido.

De acordo com Wagner (2006), a insatisfação contribui para a rotatividade organizacional, a substituição de trabalhador não é vantajosa para as empresas pois muitas vezes perdem bons profissionais para o mercado, e também geraram gastos para organização. Através desta ótica é possível identificar que o abandono na empresa faz toda diferença para a própria organização, que pode não perceber as causas desta rotatividade que ocorre devido atitudes que acontecem no próprio ambiente de trabalho.

Para Mauro (2007), a rotatividade de funcionários é a movimentação de entrada e saída de pessoas num determinado local de trabalho, sendo considerado como um fator natural, mas que quase sempre entendido como um problema. Mesmo assim é pouco estudado ou analisado pelas empresas que, somente costumam calculá-lo. Considerando a rotatividade de trabalhadores sendo um grande problema que afeta os estabelecimentos de trabalho diretamente, os gestores não procuram analisar as causas que realmente estão afetando a entrada e saída das pessoas em suas empresas, limitando-se somente, a saber, a quantidade de colaboradores que entram e saem semanalmente, mensalmente ou anualmente.

Os funcionários são, antes de tudo, pessoas. Pessoas têm necessidades e criam vínculos dinâmicos de relacionamento com os colegas da empresa ou mesmo com clientes e fornecedores. Portanto, sempre que um funcionário, integrante de uma equipe, se desliga de uma empresa, ocorrem mudanças que, em maior ou menor grau, acabam afetando a organização.

Deste modo, os autores acreditam que a “Felicidade é crescimento, somos felizes quando estamos crescendo e nos desenvolvendo, e pessoas felizes são mais motivadas do que pessoas infelizes.” (Chandler e Richardson, 2008). Quando o funcionário sente-se satisfeito, sua tendência é crescer junto com a empresa, bem como oferecer a esta o seu melhor desempenho. Entre outros fatores que exercem grande influência nas pessoas são ofertas de emprego mais atraentes, instabilidade financeira, imagem da companhia, ambiente de trabalho, insatisfação, falta de benefícios, liderança ditadora, falta de desenvolvimento e crescimento de colaboradores, relacionamento ruim entre equipes e superiores, más condições de trabalho, falta de desafios, recrutamento e seleção ineficazes, etc.

Na visão de Silva e Rodrigues (2007), o indivíduo busca um alto nível de motivação para sua auto realização e autonomia, assumindo desafios reais no seu trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal. Sendo assim, todo funcionário, seja de qual área profissional for, deseja ser reconhecido se sentir valorizado, pelo trabalho que realiza. Um dos caminhos para isso é realizar uma pesquisa de clima organizacional e obter constantes feedbacks dos colaboradores, esta pesquisa contribuirá a detectar onde estão as falhas da empresa e o que precisa ser mudado para que esta equipe volte a contribuir de maneira positiva para organização.

Conforme Bergamin (2006), quando a motivação passa a ser vista como um comportamento reativo, que leva ao movimento muitas organizações passam a ser um diferencial pois saem da mesmice e trabalham em equipe na busca de um diferencial competitivo, pois acreditam em seu potencial e trabalham em busca de um mesmo objetivo. Portanto é fundamental que os líderes detectem em suas equipes os colaboradores que podem estar desmotivados e revertam o quadro.

Segundo Augusto Cury (2008) os bons profissionais cumprem ordens, enquanto excelentes profissionais pensam pela empresa, ou seja, os funcionários que são motivados tende a serem mais ousados e começam a expor suas ideias em um comum acordo com os



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



objetivos da empresa que presta serviço, sendo reconhecido pelo seu empenho e mais motivado pelo fato de contribuir diretamente aos resultados da organização.

De acordo Robbins (2002) o termo motivação está relacionado a um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa com o intuito de alcançar uma determinada meta. Para tanto, a motivação tem uma dimensão de persistência. Assim, considera-se que os indivíduos motivados se apresentam na realização da tarefa até que os objetivos sejam atingidos.

Existem vários fatores que de fato estimulam a motivação dos funcionários dentro das organizações, um dos deles é chamado de primordial, pois conforme Herzberg envolvem o desempenho no ambiente de trabalho sendo eles: salários, benefícios, supervisão existente na organização, as políticas e normas da empresa e a relação entre gestão e seus subordinados. Esses fatores ocorrem no ambiente externo onde as pessoas desempenham seu trabalho, as ações dos indivíduos não interferem nesses princípios, uma vez que é a empresa que determina sua atuação, portanto este fator de fato baseia-se na motivação direta que cada colaborador busca dentro de uma organização.

2.Aspectos Metodológicos

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) desenvolvimento teórico; e (3) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 2006).



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntando, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais em entrevistas na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes níveis hierárquicos, são eles colaboradores da empresa XPO. O Trabalho foi baseado em um estudo de caso da frente aos problemas enfrentados com relação à alta rotatividade de colaboradores e a insatisfação por parte dos mesmos.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 09/09 e 12/09 do ano de 2014. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos colaboradores no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir o propósito desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender possíveis fatores que podem motivar os funcionários de uma empresa, bem como refletir sobre quais são as principais causas que os desmotivam. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados diretamente com o tema a desmotivação e as causas da rotatividade de colaboradores. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, na qual se buscou compreender o problema, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno (Creswell, 2010). O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que é adequado para situações nas quais é necessário obter diferentes relatos (Yin, 2001). Para Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. A empresa estudada não autorizou a divulgação do seu nome, portanto, será denominada organização. Atuando no mercado de fabricação de mangueiras de PVC há 16 anos, sua marca está entre as mais respeitadas e aceitas no mercado em que atua. Sendo símbolo de qualidade e preços competitivos, localizada no município de Guarulhos, no estado de São Paulo, tendo como principal atividade a fabricação e comercialização de mangueiras, busca o desenvolvimento de novas tecnologias durante o processo fabril e também no desenvolvimento de produtos, visando assim atender aos consumidores de maneira completa, mantendo sua competitividade perante um mercado crescente e altamente competitivo. Com base sólida de crescimentos aliada a tecnologia sempre renovada em matérias-primas da demanda do mercado industrial, procurando o desenvolvimento durante o processo fabril e também no desenvolvimento de produtos, visando assim atender aos consumidores de maneira completa, por meio da qualidade no atendimento de seus clientes, mantendo sua competitividade perante um mercado crescente e altamente competitivo.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Observou-se relacionando ao problema de pesquisa apresentado, que a empresa não possui oportunidade de crescimento e pontualidade com salário e benefícios, com isso gerando uma grande rotatividade de colaboradores na empresa. Pode-se observar, que a empresa não possui uma estrutura de motivação para atender aos seus colaboradores da maneira adequada, bem como não são oferecidos um clima organizacional saudável, o que favorecesse e permite a satisfação dos funcionários. Assim é gerado a grande desmotivação, com baixo desempenho individual e de equipe, construindo assim um ambiente organizacional onde provoca o desânimo.

3. Resultados e Discussões

Com base nos dados coletados foi possível identificar que a empresa tem uma estabilidade no mercado por estar a mais de 16 anos atuando neste seguimento de indústria de mangueiras, porém um dos principais aspectos que impede o crescimento desta organização é grande rotatividade de pessoas por não ter uma estrutura de remuneração eficiente e não apresentar motivação aos funcionários a desenvolver seu papel profissional de maneira eficiente e aumentando o desempenho nos processos da organização.

Entrevistado 1, informou que a desmotivação na empresa e o mal planejamento da gestão em relação a estruturação de um bom plano de motivação. Pode-se observar esse cenário acontecendo por anos, porém acredita que é necessário ser elaborado um planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo, visando a criação de possíveis métodos bem estruturados para solução dos problemas enfrentados e suas consequências.

Entrevista 2, relatou que a empresa não se esforça em investir ou reter talentos, permanece a mesma, há anos, ou seja, não há perspectiva de mudança, pois não estão preocupados em manter uma equipe de profissionais e tornar-se um diferencial entre seus concorrentes, preocupa-se apenas no retorno financeiro engajados na lucratividade e deixam de valorizar o que de fato é primordial no andamento da organização o capital humano.

Entrevistado 3, informou que um gestor não deveria desprezar a possibilidade de motivar sua equipe, pois agindo desta maneira ele conseguirá manter os funcionários comprometidos e quando surgirem novas oportunidades de trabalho na concorrência, o fato de estar motivado certamente causará um diferencial para sua decisão. Mesmo com o grau de insatisfação ele procura permanecer na organização, com objetivo de aguardar novas perspectivas.

Com base na aplicação de entrevistas na empresa do ramo de indústria de mangueiras, foi possível entender a atual situação que funcionários vivenciam, o que impacta nos resultados organizacionais, pois com o aumento da concorrência corporativa é necessário motivar o capital humano para criar um diferencial competitivo, um grupo de colaboradores engajados passou a ser uma condição para todas as empresas, dessa maneira uma pesquisa sobre motivação. As entrevistas apontaram a importância da motivação para redução do *turnover* através do planejamento estratégico de curto e médio prazo, para a organização usufruir de métodos estruturados para motivar os seus funcionários, a implantação de um método de satisfazer os funcionários, para gerar resultados satisfatórios para a empresa, de modo que ela tenha uma visão ampla de que a motivação dos funcionários pode gerar algo produtivo para ambos os lados. Para Wagner (2006), a insatisfação contribui para a rotatividade organizacional, a substituição de trabalhador não é vantajosa para as empresas pois muitas vezes perdem bons profissionais para o mercado, e também geraram gastos para organização. Através desta ótica é possível identificar que o abandono na empresa faz toda diferença para a própria organização, que pode não perceber que a causa desta rotatividade ocorre devido atitudes que acontecem no próprio ambiente de trabalho. Diante do exposto a



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



resposta do problema, investir em treinamento e capacitação para a permanência do funcionário na empresa é importante que cada indivíduo saiba o seu papel, sinta-se responsável e principalmente seja reconhecido no que faz. Ninguém pode sentir-se motivado se não acreditar na utilidade do seu trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Refletiu-se que a motivação tem se tornado um elemento cada vez mais importante para as empresas atuantes no mercado contemporâneo, assim como é uma demanda deste mercado que os recursos humanos das empresas não sejam tratados apenas desta forma, como recursos, mas, como seres humanos, que possuem personalidade, ideais, desejos e necessidades.

Foi possível estudar que a falta de motivação causa o aumento das rotatividades nos funcionários, e umas das principais causas está relacionado ao empregador que não se preocupa com nível de motivação, se este se encontra alto, se os talentos, capacidade e habilidades de bons profissionais estão sendo desperdiçados, ou simplesmente se estão trabalhando desmotivados. Em casos como esse, o empregador não quer ter gastos além da remuneração salarial destes colaboradores, por isto não investe em quaisquer programas motivacionais que poderiam auxiliar na diminuição da rotatividade e da evasão de profissionais talentosos que poderiam agregar valor à organização.

Foi apresentado que a motivação é um fator essencial para o sucesso organizacional, que nada adiantará investir em novas tecnologias ou equipamentos se não possuir o capital humano necessário para dar seguimento e para alcançar os objetivos.

Foi descoberto que motivar os funcionários exige investimento por parte da empresa, mas, ao passo que uma equipe se encontra motivada, tende a oferecer contribuições ainda maiores para esta, oferecendo através da melhora de seu desempenho, da qualidade de seus serviços, do aumento da produtividade e também da melhoria nos resultados, o retorno que a empresa necessita para perpetuar o programa de motivação.

A contribuição relevante é de natureza teórica, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados à desmotivação e as causas da rotatividade dos colaboradores (BENDASSOLLI et al., 2009). Analisando o referencial teórico, notou-se que a motivação é o eixo teórico mais condizente com as necessidades expressas da organização, trabalhando motivação e turnover. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Por fim, foi observado na empresa avaliada medidas motivacionais para diminuição da rotatividade, confirmando assim a teoria apresentada e explicitando que a falta deste elemento faz com que os trabalhadores se sintam desmotivados, gerando assim uma alta rotatividade de funcionários, o que afeta não só a empresa mais o todo.

Como sugestão de estudos futuros, podem ser realizadas pesquisas empíricas nesse setor, não encontradas durante a realização desta pesquisa. É necessário ressaltar a importância em investir em novas pesquisas empíricas sobre a desmotivação e as causas da rotatividade de colaboradores para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre estes conceitos.

O clima organizacional da empresa tem papel importantíssimo na motivação de seus funcionários, como por exemplos: oferecendo flexibilidade de horário aos funcionários próprios líderes podem manter-se mais próximos de seus colaboradores dando feedbacks constantes. Dessa forma a desmotivação será descoberta, e logo poderá ser combatida. Isso fará com que os colaboradores se sintam mais confiantes e fiquem motivados a desenvolver suas tarefas, esses fatores são necessários para que a empresa passe a obter bons resultados.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Esse é um diferencial difícil de ser encontrado em empresas, o que vai fazer com o colaborador valorize a oportunidade; ao criticar, fazer apontamentos construtivos, demonstrando o quando o funcionário pode melhorar com os erros ora cometidos. Assim os colaboradores têm uma perspectiva de crescimento na empresa

A rotatividade de funcionários, também conhecida como *turnover*, é um tema que preocupa muitas organizações, pois trata-se da grande rotatividade, portanto é preciso uns estudos para analisar a relação entre o número de pessoas que entra pelo número de pessoas que saem dela, durante um determinado período, em relação ao total de funcionários nela existentes, pois, dependendo do tipo de organização, se tiver um alto nível de turnover indica que algo está errado na organização.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada ao tamanho da amostra por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar a desmotivação em uma empresa, abrindo espaço para futuras pesquisas, em particular a sugerida anteriormente.

Conclui-se, portanto, para que a empresa pesquisada tenha possibilidade de reverter este quadro e motivar seus funcionários de modo a retomar o comprometimento destes e seu bom desempenho, para melhores resultados, é preciso que haja uma reestruturação de todo o processo de gestão de pessoas, atentando para avaliações de desempenho, programas motivacionais e desenvolvimento profissional. A maioria das organizações tem certo receio quando se fala em motivação, pois logo se pensa em recompensa em dinheiro. Porém, segundo as pesquisas, nota-se que é possível motivar o funcionário, muitas vezes, apenas com a mudança e simples atitudes. Isto porque existem formas e alternativas que poderiam ser utilizadas pelas empresas que possuem funcionários desmotivados, é a figura de um líder motivacional, que terá uma maior proximidade com sua equipe de colaboradores, aplicando palestras, propondo desafios, traçando metas, focando em projetos inovadores e, especialmente direcionando a equipe para o rumo certo por meio de suas atitudes motivadoras. Assim como a empresa também pode lançar bonificações como outros métodos de motivação, com foco e para melhoria nos resultados na organizacionais.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Referências

- AUGUSTO, Cury.** O código da inteligência, 2008: 1º edição, editora Thomas Nelson
- BONOMA, Thomas V.** Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May, 1985.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker.** Motivação nas Organizações. 4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.
- BENDASSOLI, P. F** et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. RAE, v. 49, n.1, p.10-18, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Introdução à teoria geral da administração. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Comportamento Organizacional. A Dinâmica do sucesso nas organizações. 2.ed. São Paulo: Elzevir, 2005.
- CHANDLER, Steve e RICHARDSON, Scott.** 100 maneiras de motivar as pessoas. Rio de Janeiro, Sextante, 2008.
- CRESWELL, J. W.** Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.
- FLEURY, Maria Thereza Leme; FLEURY, Afonso.** Construindo o conceito de competência. RAC edição especial 2001, p. p 183-196.
- Godoy, A. S.** Estudo de caso qualitativo. In: Silva, A. B., Godoy, C. K., 2006.
- HERZBERG, F.** Como motivar os funcionários? Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, janeiro / fevereiro 1968.
- MERRIAM, S.B.:** Qualitative research and case study applications in education. 2. ed. San FRANCISCO, Jossey Bass, 1998.
- MAURO, Gustavo Rezende:** Turnover na PS Junior, 207.
- PONTES, Benedito Rodrigues.** Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 3.ed. ver. Eatu. São Paulo: LTr, 2001.
- RYNES, S., Gephart, R. P., JR.** From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. Academy of Management Journal, 47 (4), 454-461. 2004.
- SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz.** Motivação nas Organizações. São Paulo: Altas, 2007.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I.** - Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co, Inc., London, 1976.
- Yin, R.K.** Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WAGNER III, John A. - HOLLENBECK, John R.** - Comportamento organizacional. São Paulo 11ª ed. 2006.