

# ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO NO TURNOVER

MARONESE, W. A.<sup>1</sup>; FUIM, M. C. C.<sup>2</sup>

**Palavras-Chave:** motivação; remuneração; rotatividade; clima organizacional.

## INTRODUÇÃO

Atualmente vemos a grande competição existente no mercado de trabalho, o que acarreta nas mudanças da gestão para acompanhar este movimento. Os colaboradores são essenciais dentro de uma organização, atingindo as metas, objetivos e gerando crescimento interno da empresa, ou seja, são fundamentais para gerar o sucesso do local.

A rotatividade, segundo Chiavenato (2002), é a entrada e saída de funcionários, como se estivessem fluuando pela empresa. Muitos fatores podem gerar a grande rotatividade dentro das empresas, uma delas é o clima organizacional.

O clima organizacional tem uma relação direta com a cultura organizacional e com os colaboradores, no qual cada um possui sua maneira de trabalhar, de interagir, de falar e pensar. Ele é considerado instável, sendo afetado por diversas variáveis dentro da empresa, podendo gerar um bom rendimento ou não, da organização. Quando o clima organizacional é favorável, motivador e acolhedor, o desempenho dos funcionários melhoram e assim, a organização também se beneficia e se desenvolve.

Podemos ver como algumas empresas passam por grande rotatividade dos colaboradores, por muitos motivos como a desmotivação ou por falta de cuidados com o clima da organização.

## OBJETIVO

---

<sup>1</sup> Wanessa Aparecida Maronese. Graduanda do curso de Psicologia da Faculdade de Apucarana – FAP. Apucarana – Pr. 2022. Contato: [nessamaronese@hotmail.com](mailto:nessamaronese@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mirtis Coelho Cruz Fuim. Professora Orientadora e Docente da Faculdade de Apucarana – FAP. Apucarana – Pr. 2022. Contato: [mirtiscfuim@hotmail.com](mailto:mirtiscfuim@hotmail.com)

Identificar os impactos que o Clima Organizacional pode exercer na rotatividade dos colaboradores.

## **MÉTODO**

A metodologia utilizada para a realização da pesquisa foi a descritiva e exploratória qualitativa e baseada em pesquisas bibliográficas.

Foi utilizado também a pesquisa teórica, na qual tem como base a análise bibliográfica e estudos teóricos, utilizando a fundamentação de autores e estudiosos, com a finalidade de discorrer sobre o assunto de forma minuciosa e assertiva, tendo como base livros, PePSIC e SciELO.

## **DESENVOLVIMENTO**

O significado de Trabalho, de acordo com o Dicionário do Pensamento Social do Século XX (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996, p. 384), pode ser definido como o “esforço humano dotado de um propósito e que envolve a transformação da natureza através do dispêndio de capacidades físicas e mentais”. Sob esta perspectiva, pode-se analisar então que o ser humano utiliza seus esforços psíquicos e físicos para a sua satisfação pessoal para um determinado fim.

De acordo com Woleck (2002), o emprego é estabelecido através de uma relação estável, ou seja, um contrato entre o dono de meio de produção e aquele que realiza o trabalho dentro deste meio de produção, no qual será remunerado pelo o que ele produz.

Salienta-se que o desenvolvimento do potencial humano está intrinsicamente associado ao crescimento de uma organização, ou seja, para que uma empresa obtenha o sucesso almejado de forma precisa, linear e a longo prazo, ela necessita realizar o investimento em seus colaboradores (BERRY, 2001).

Em concordância Luz (2007) traz que o saber fazer está relacionado às habilidades, mas o querer fazer está ligado ao ânimo e satisfação do colaborador, e de certo modo diretamente associado ao clima organizacional da empresa, ou seja, se ele estiver ruim o rendimento dos funcionários poderá cair e assim diminuir o desempenho da empresa.

O mesmo autor ainda afirma que uma das maneiras de manter o colaborador em parceria com a empresa, é estarem cientes do papel a ser cumprido e suas tarefas dentro do seu setor, pois dessa forma conseguiriam colocar em prática a cultura organizacional e melhorar o clima organizacional. É importante que sempre haja treinamentos para melhoria das habilidades dos colaboradores e seu maior desenvolvimento (LUZ, 2007).

Desta forma, o clima organizacional tem uma relação direta com a cultura organizacional e com os colaboradores, no qual cada um possui sua maneira de trabalhar, de interagir, de falar e pensar.

A cultura organizacional por si só modifica a identidade de uma empresa e dos colaboradores, bem como apresenta um controle sobre os mesmos. Ele compreende também que a cultura organizacional seja um conjunto de costumes, crenças, rituais e comportamentos compartilhados pelos funcionários da instituição. (LUZ, 2007). Portanto a cultura seria a liga da organização, a forma de pensarem, se agirem, as normas colocadas e até mesmo as regras de vestimenta.

Já o clima organizacional, de acordo com o mesmo autor supracitado, está intrinsecamente ligado ao estado de satisfação dos funcionários em um determinado momento, ou seja, seria a atmosfera psicológica entre a empresa e seus colaboradores.

Em concordância Maximiniano (1995) corrobora que o clima organizacional está ligado às práticas administrativas dos funcionários, sendo possível realizar a análise da existência de estímulos gerados pelas pessoas que afetam de forma positiva ou negativa o rendimento no trabalho. Quando este está favorável pode-se observar que existe uma boa comunicação entre os funcionários de todos os setores, respeito, alta produtividade e momentos de descontração, em contrapartida quando o clima está desfavorável nota-se uma má comunicação entre todos, relações de disputas, falta de respeito, desmotivação e desinteresse nas reuniões e no próprio trabalho, podendo levar ao *turnover* dos mesmos.

Conforme Chiavenato (2002) o *turnover* ou a rotatividade está relacionada à admissão e a demissão dos funcionários, ou seja, pode ser definida como a flutuação de colaboradores dentro de uma empresa. Os fatores que acarretam à rotatividade, ou seja, a demissão do funcionário, sendo por sua iniciativa ou da empresa, estão ligados a fatores externos e internos. Para o mesmo autor, o que mais influencia no desligamento do colaborador são os fatores internos da empresa, sendo o clima

organizacional o principal, gerando desmotivação do colaborador quando este se apresenta desfavorável, hostil, com uma comunicação entre os funcionários e para com os gestores ruim, falta de respeito e competitivo.

Os fatores que acarretam à rotatividade, ou seja, a demissão do funcionário, sendo por sua iniciativa ou da empresa, estão ligados a fatores externos e internos. É importante ter conhecimento do motivo que levou a este desligamento; qual a opinião do funcionário sobre a organização e as pessoas que trabalham nela; o que pensa a respeito do cargo que exercia; sobre sua jornada de trabalho; sua carga horária; os benefícios que a empresa fornecia; e oportunidades. Analisar estes fatores corrobora para compreender o que o funcionário espera da empresa, e os motivos que levaram ao seu desligamento (CHIAVENATO, 2010).

Sendo assim, cabe à empresa promover estratégias para motivar a equipe, podendo ser com a valorização do trabalho dela, reconhecimento, a participação ativa dos gestores, desta forma o clima organizacional melhoraria e a produtividade também (KNAPIK, 2008).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio deste trabalho foi possível compreender mais sobre a rotatividade – turnover – dos funcionários, o conceito, o que pode impactar na rotatividade, gerando maior frequência. Os fatores apresentados que podem influenciar é a motivação, as condições de trabalho, remuneração e principalmente o clima organizacional.

Quando o clima organizacional é desfavorável, desmotivador, com competitividade excessiva, hostilidade, conflito, gerando uma convivência desagradável, os colaboradores produzem menos, não tem vontade de continuar em seus cargos nesta empresa, procurando novos trabalhos.

Foi analisado durante a pesquisa que funcionários mais jovens tendem a trocar de emprego mais facilmente, devido a busca por melhores salários, planos de carreira, benefícios, ao contrário dos mais velhos, que tendem a permanecer por mais tempo por medo ou por não se sentirem atualizados com o mercado.

Este artigo proporcionou um rico conhecimento sobre como o clima dentro de uma empresa pode acarretar no aumento do turnover, afetando o desenvolvimento da empresa. A organização precisa estar atenta para saber quais pontos motivam seus

funcionários, se estão se sentindo remunerados de forma justa e se têm liberdade para colocar suas opiniões e ideias.

Os gestores podem ter ferramentas para ajudar na diminuição da rotatividade, por meio da disponibilidade de treinamentos do cargo específico, do desenvolvimento das habilidades, realizar reuniões com os colaboradores a respeito do clima organizacional, pontos positivos e negativos, a fim de melhorar a motivação e ajudá-los a desempenhar melhor suas funções, a serem mais produtivos e assim, melhorar seu desenvolvimento dentro da organização e dela própria.

## REFERÊNCIAS

BERRY, L.L. **Descobrimo a essência do serviço**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed Compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

LUZ, Ricardov. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2007.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. (Org). **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

WOLECK, Aimoré. O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica. **Revista de divulgação Técnico-ciêntifica do instituto Catarinense de Pós-Graduação**, v. 1, p. 33-39, 2002.