

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FATORES DE GERAÇÃO DA ROTATIVIDADE DE DOCENTES DE
ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE A LUZ DO CASO DE UMA IES
MATO-GROSSENSE.**

Autora: Rafaela Moreira Marchi

Orientadora: Prof^a. Mara Luiza Gonçalves Freitas, Ms

JUÍNA-MT

2010

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FATORES DE GERAÇÃO DA ROTATIVIDADE DE DOCENTES DE
ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE A LUZ DO CASO DE UMA IES
MATO-GROSSENSE.**

Autora: Rafaela Moreira Marchi

Orientadora: Prof^a. Mara Luiza Gonçalves Freitas, Ms

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como quesito parcial para obtenção do título Bacharel em Administração.”

JUÍNA-MT

2010

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Monografia apresentada em 16/12/2010 e aprovada pela Banca Examinadora,
constituída pelos professores:

Profº Ms. Carlos Dutra

1º Membro

Profº Ms. Márcio Gonçalves dos Santos

2º Membro

Prof. Ms. Mara Luiza G. Freitas

ORIENTADORA

Dedico este trabalho aos meus queridos pais Luiz e Leonice, minha irmã Kátia, meu sobrinho Matheus, a quem agradeço a vida e o amor que a mim dedicaram, e torceram por mim para realização dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e saúde concebida, por ter me dado força em não deixar-me desistir desses quatro anos de estudo tão difíceis na minha vida, pois sem ele nada seria possível. E a Nossa Senhora, minha mãe, por me ouvir nos momentos tristes e alegres da minha vida, falar ao meu coração e ser minha intercessora junto ao Pai.

Aos meus amados pais Luiz Marchi e Leonice Dias Moreira Marchi, sem eles não estaria aqui, e por terem me fornecido condições para me tornar a profissional e Mulher que sou, pelo esforço, dedicação e compreensão, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

Minha irmã Kátia que juntas concluímos a faculdade e pela amizade, companheirismo, paciência que tem comigo, o seu carinho e pela grande irmã que é. O meu sobrinho Matheus que me trouxe muitas alegrias.

Aos meus avós que durante o período deste curso me deram apoio, mas neste ano de 2010 faleceram e não puderam ver a conclusão deste meu sonho, está sendo doloroso sem suas presenças.

Aos meus tios, tias e toda minha família que com muito carinho me apoiaram.

A minha orientadora Prof^a Ms. Mara Freitas pela paciência, por seu apoio e inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos que me levaram a execução e conclusão desta monografia.

A todos os professores do curso que através do conhecimento experiência nos ensinaram.

Aos amigos e colegas as amizades que foi construída nessa caminhada de quatros anos juntos, em especial, Carla, Adriana, Jociele e Mariza pelo incentivo e pelo apoio constante, carinho e amizade.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu desenvolvesse este trabalho.

“O ideal é a alma de todas as realizações.” (Getúlio Vargas)

RESUMO

O fluxo de admissão e demissão de funcionários assim denominados como rotatividade de pessoal, tem como consequência o aumento dos custos sem contar com desgaste devido ao tempo de adaptação de novo contratado. Neste sentido, a realização desse estudo visa demonstrar quais os fatores que geram a rotatividade de docentes em uma Instituição de Ensino Superior localizada em um município mato-grossense na opinião dos docentes em atuação. As hipóteses confirmadas para responder o problema da pesquisa foram à falta de profissionais qualificados na região e que gera a migração de profissionais de outros estados (outras regiões), os quais sentem dificuldades em adaptar-se ao município e à Instituição. A rotatividade dos docentes ocorre em razão do senso de oportunidade de cada um, fundados no desafio profissional, possibilidade de crescimento profissional e remuneração. O objetivo geral da pesquisa é verificar quais são os fatores que geram a rotatividade de docentes no contexto de uma IES, localizada em um município mato-grossense. O referencial teórico da pesquisa trata dos seguintes temas: Administração das pessoas e a questão da rotatividade, Gestão de pessoas, Aspectos legais da rotatividade e indicadores de rotatividade. A pesquisa classifica-se como qualitativa, de caráter exploratório-conclusivo, sendo utilizados questionários semi-estruturados para a coleta de dados. Através das respostas dadas pelos docentes foi possível concluir que o principal fator que gera a rotatividade dos docentes é a motivação pessoal de cada um, tais como desafio profissional, possibilidade de crescimento profissional e remuneração.

Palavras-chave: Rotatividade. Pessoal. Docentes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Teórica.....	17
Figura 2: Evolução do tratamento dos recursos humanos	19
Figura 3: Os principais propósitos da comunicação como atividade gerencial.....	24
Figura 4: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Origens da teoria das relações humanas	21
Quadro 2: Os três estilos da liderança	23
Quadro 3: Equação do índice de rotatividade	40
Quadro 4: Fenômenos externos e internos nas organizações	41
Quadro 5: Aspectos do desligamento	42
Quadro 6: Custos da rotatividade de pessoal.....	42

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Quadro de docentes por titulação e admissão	48
---	----

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tempo de magistério	51
Gráfico 2: Formação acadêmica máxima	52
Gráfico 3: Tempo que trabalha na instituição	52
Gráfico 4: Motivação dos docentes do atual trabalho para permanência na IES	53
Gráfico 5: Flexibilidade no horário semanal das aulas para permanência na IES.....	55
Gráfico 6: Adequação do Aparato tecnológico disponível para o desenvolvimento do trabalho do docente.....	56
Gráfico 7: Clima de cooperação e respeito entre os funcionários no ambiente de trabalho	57
Gráfico 8: Comportamento do Superior para a Permanência dos Docentes na IES.	58
Gráfico 9: Mobilização do superior para solução dos problemas existentes na IES .	58
Gráfico 10: Influência do quadro de funcionários para a permanência dos docentes na IES	59
Gráfico 11: Investimentos oferecidos na formação profissional dos docentes para permanência na IES.....	60
Gráfico 12: Contribuição do plano de cargos e salários para permanência dos docentes da IES	61
Gráfico 13: Distância da família com relação à permanência dos docentes na IES..	62
Gráfico 14: Qualidade do ambiente de trabalho para a permanência dos docentes da IES	63
Gráfico 15: Bem estar no ambiente de trabalho para permanência dos docentes na IES	64
Gráfico 16: Relação com os colegas docentes para a permanência na IES.....	65
Gráfico 17: Relação com o coordenador do curso para permanência na IES.....	66
Gráfico 18: Relação com os coordenadores para minha permanência na IES	67
Gráfico 19: Relação com a equipe da secretaria para permanência dos docentes na IES	68
Gráfico 20: Relação com a equipe da biblioteca para a permanência dos docentes na IES	69
Gráfico 21: Relação com o pessoal dos serviços de apoio para permanência na IES	70
Gráfico 22: Infraestrutura para permanência dos docentes na IES.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS DE SIGLAS

APO	Administração Por Objetivos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DO	Desenvolvimento Organizacional
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
IES	Instituição de Ensino Superior
MT	Mato Grosso
MEC	Ministério da Educação
PDI	Projeto de Desenvolvimento Institucional

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Problema Da Pesquisa	14
1.3 Hipóteses da Pesquisa	14
1.4 Objetivos	14
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i>	15
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.5 Delimitação da Pesquisa	15
1.6 Justificativa	16
1.7 Estrutura do Trabalho	16
REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Apresentação Teórica do Trabalho	17
2.2 Retrospectiva da Rotatividade no Contexto das Teorias da Administração: da Administração Científica às Contingências	18
2.3 Administração de Pessoas e a Questão da Rotatividade	30
2.3.1 <i>Gestão de Pessoas</i>	30
2.4 Aspectos Legais da Rotatividade	35
2.5 Indicadores de Rotatividade	39
METODOLOGIA	45
3.1 Tipos de Pesquisa	45
3.2 Métodos da Pesquisa	46
3.3 Estratégia de Coleta de Dados	46
3.4 População e Amostra	47
3.5 Descrição do Caso	48
3.5.1 <i>Visão, Missão e Valores da Empresa</i>	48
3.6 Análise dos Dados	49
3.7 Limites da Pesquisa	50
ANÁLISES E RESULTADOS	51
CONCLUSÃO	72
REFERÊNCIAS	74
ANEXO	76

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Mesmo nas empresas que não possuem um departamento específico, a função de gerir pessoas não deixa de ser executada e ganha importância, pois é a partir dela que os objetivos da organização são atingidos.

Nas Instituições de Ensino Superior (IES), esta área assume um papel de destaque, visto que estas instituições sofrem mais fortemente a influência da concorrência global.

A Instituição de Ensino tem o desejo de encontrar profissionais qualificados, contudo, precisa encontrar métodos que motivem estes profissionais, para que, conseqüentemente, haja uma diminuição do índice de rotatividade dentro da organização.

O fluxo de admissão e de demissão de funcionários de uma instituição, assim denominado como rotatividade de pessoal, tem como consequência o aumento dos custos, sem contar com o desgaste devido ao tempo de adaptação do novo contratado.

Atualmente, atrair e manter profissionais capacitados não é tarefa fácil, principalmente para as instituições que tem como objeto de atividade o ensino, pois a procura por docentes é constante e isso agrava a dificuldade em estabilizar o quadro de pessoal da organização.

O problema da rotatividade de pessoal, que ocorre nas mais diversas organizações está ligado ao fato de que no mercado existe escassez de profissionais capacitados, e em virtude disto, aqueles que possuem formação adequada buscam melhor remuneração e melhores condições de trabalho.

1.2 Problema da Pesquisa

Toda a pesquisa surge de alguma investigação que precisa ser respondida. Gil (2010, p. 7) refere-se ao problema como “assunto controverso, ainda não satisfatoriamente respondido em qualquer campo do conhecimento, e que pode ser objeto de pesquisas científicas ou discussões acadêmicas”.

Para esta pesquisa, o problema posto em discussão é: quais os fatores que geram a rotatividade de docentes em uma instituição de ensino superior, localizada em um município mato-grossense na opinião dos docentes em atuação?

Para responder ao problema de pesquisa, foram levantadas algumas hipóteses, que, ao fim do estudo poderão ser confirmadas ou negadas, conforme segue.

1.3 Hipóteses da Pesquisa

A partir desta perspectiva, foram elencadas as seguintes hipóteses:

H1 - A Rotatividade deve-se aos baixos salários e as condições de trabalho restritas por falta de equipamentos audio-visuais e salas sem climatização.

H2 - A falta de profissionais qualificados na região gera a migração de profissionais de outros estados (outras regiões) e estes por sua vez sentem dificuldade de adaptar-se ao município e à Instituição.

H3 - A Rotatividade dos docentes ocorre em razão do senso de oportunidade de cada um.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

De acordo com Gil (2010, p. 99) “os objetivos são pontos de partida, indicam uma direção a seguir, mas, na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para investigação”. Dessa maneira, pretende-se verificar quais são os fatores que geram a rotatividade de docentes no contexto de uma IES localizada em um município mato-grossense.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos referem-se a objetivos mais detalhados que levam a pesquisa ou o estudo a atingir o objetivo geral.

- Demonstrar teoricamente os fatores que causam a rotatividade em uma empresa e quais as suas implicações;
- Verificar os motivos que causam a rotatividade entre docentes em uma instituição de nível superior situada em Mato Grosso.

1.5 Delimitação da Pesquisa

A presente pesquisa tem como foco a rotatividade de pessoal, e para compreendê-la, se baseará em diversos autores que contribuirão para o desenvolvimento da mesma. Para o estudo de caso, serão aplicados questionários com entrevista semi-estruturada aos docentes de uma Instituição de Ensino Superior, situada no município Mato-Grossense.

1.6 Justificativa

O custo da rotatividade de pessoal agrupa custos para as organizações como: desligamentos e substituições, perda no clima ambiental de trabalho, as pessoas se sentem inseguras quanto a sua permanência na empresa, gerando com isto uma queda de produtividade.

Socialmente falando, o tema ganha importância, pois, as constantes demissões de docentes podem refletir na falta de qualidade de ensino oferecida pela instituição.

Conhecer a realidade dos fatos que leva a constante mudança de docentes dentro da instituição de ensino é importante para que os gestores busquem soluções viáveis de melhoria para a situação.

1.7 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi tratado em capítulos. No primeiro capítulo está a introdução ao tema, com a contextualização, problema de pesquisa, hipóteses, objetivo geral, objetivos específicos, delimitação da pesquisa, justificativa e estrutura do trabalho. Já no segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico da pesquisa. No terceiro capítulo, a metodologia. No quarto capítulo, a análise e resultados encontrados ao longo do estudo. No quinto capítulo, apresenta-se a conclusão do trabalho.

A seguir, apresenta-se ao leitor o referencial teórico.

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Apresentação Teórica do Trabalho

Nesta primeira etapa do trabalho serão abordadas as Teorias da Administração. Para adentrar ao tema da rotatividade de pessoal é necessário conhecer as formas de gestão de pessoas e de recursos humanos durante as várias escolas da administração. Depois desta breve retrospectiva, a pesquisa bibliográfica aprofunda-se no tema central, abordando a rotatividade de pessoas no contexto da administração e também seus aspectos legais, bem como os indicadores utilizados para medir o índice de rotatividade dentro das organizações.

A FIGURA 01 retrata a sequência do referencial percorrido neste estudo:

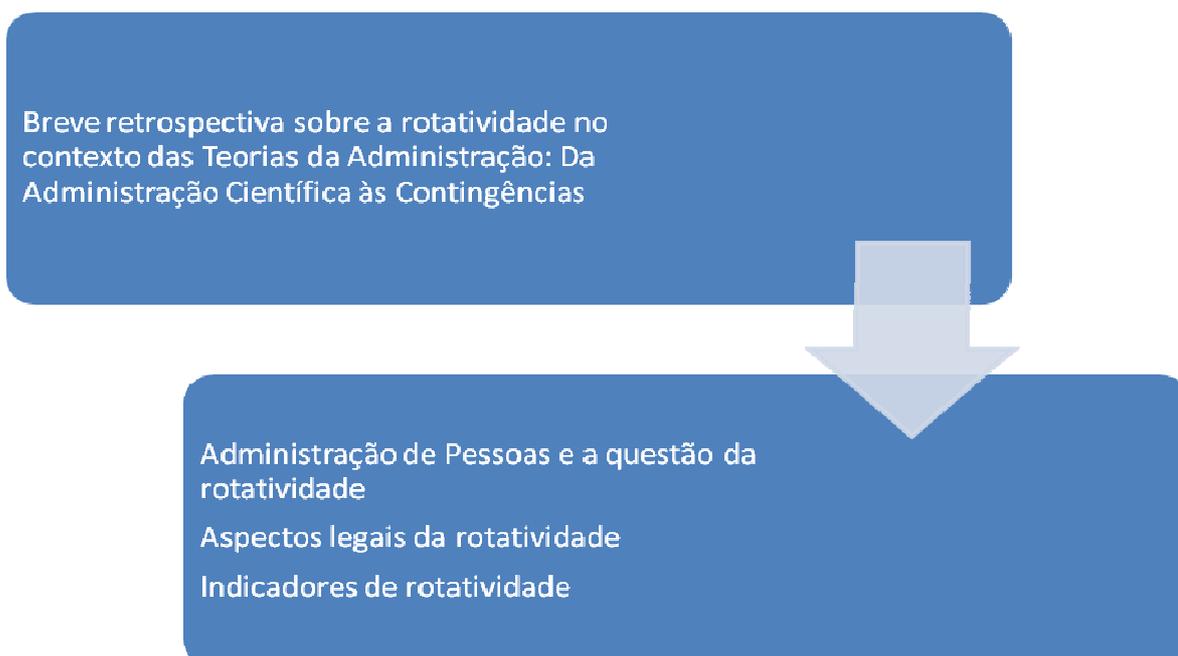


FIGURA 1: Estrutura Teórica

Fonte: Elaborado pela autora, 2010

Na primeira parte do referencial será tratado sobre a rotatividade de pessoal, desde a Administração Científica até as Contingências. Já na segunda parte do aporte teórico, será apresentado o tema da rotatividade no recinto da administração. Nesta parte serão descritos todos os aspectos que levam o índice de rotatividade aumentar ou diminuir dentro de uma organização.

Após esta breve explanação, apresenta-se a seguir a rotatividade no contexto de algumas Teorias da Administração.

2.2 Retrospectiva da Rotatividade no Contexto das Teorias da Administração: da Administração Científica às Contingências

A administração dos recursos humanos têm se modificado ao longo dos anos. As várias Teorias da Administração trataram esses recursos das mais diversas formas, contudo, existe uma concordância de que administrar pessoas não é tarefa fácil. Chiavenato (1997b, p. 17) salienta que “Quando se fala em Administração de Recursos Humanos, toma-se como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nela desempenham determinados papéis”.

Para entender a gestão dos recursos humanos, é necessário esclarecer o conceito de organização:

A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. O ser humano é eminentemente social e interativo. Não vive isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido a suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. (CHIAVENATO, 1997b, p. 23)

Partindo da definição dada pelo autor, é possível perceber que as organizações dependem das pessoas para existir. Tendo em vista que, sem as pessoas que desenvolvam as atividades propostas pela organização, torna-se inviável sua constituição.

Administrar os recursos humanos dentro das organizações é um tema muito discutido e durante as várias escolas da administração, os autores utilizam diferentes técnicas para gerir estes recursos. Para melhor entender como o comportamento da administração acerca das pessoas dentro das organizações foi se modificando ao longo das diversas teorias, a FIGURA 02, demonstra como esta relação evoluiu.

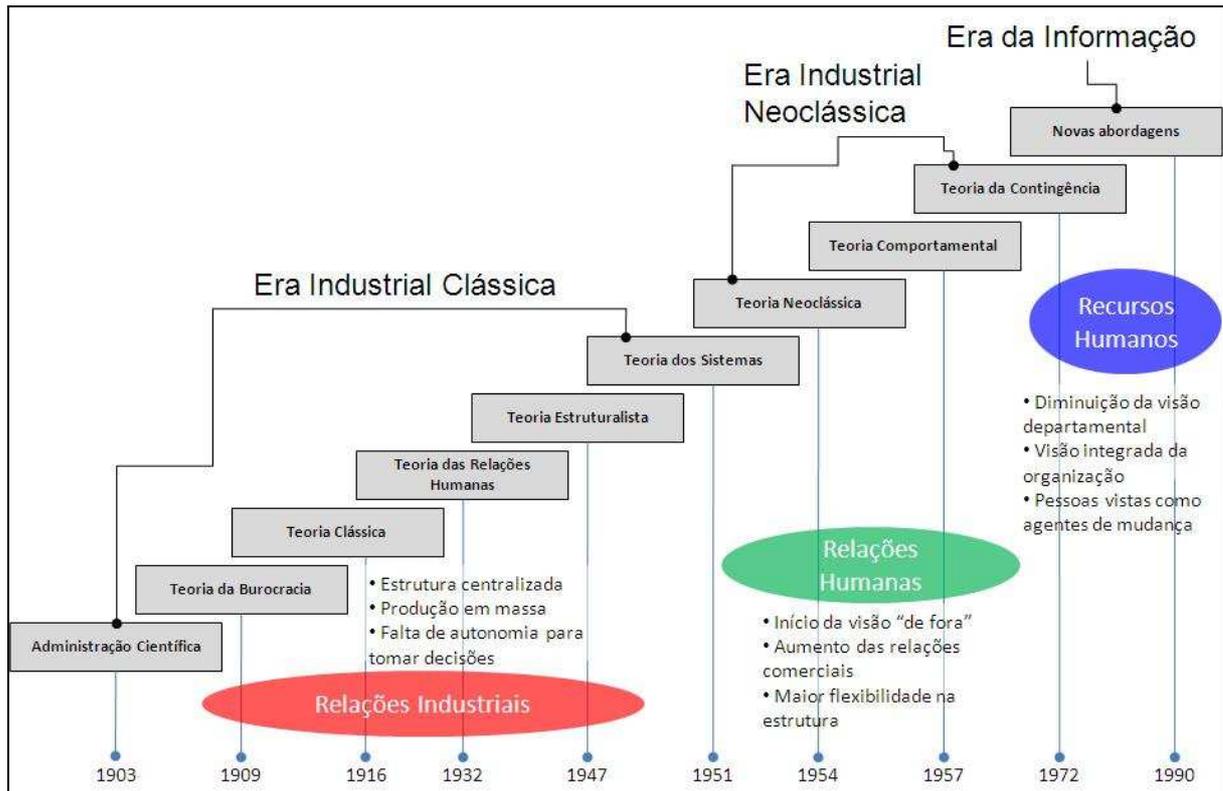


FIGURA 2: Evolução do tratamento dos recursos humanos

Fonte: Campelo, (2010).

Tratar o homem ou a mão-de-obra humana como recurso essencial para as organizações não era o princípio da administração científica, que concebia o trabalhador como indivíduo influenciado apenas pelo dinheiro.

A Administração Científica baseou-se no conceito de *homo economicus*, isto é, do *homem econômico*. Segundo esse conceito, toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais, em outros termos, o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver. (CHIAVENATO, 2003a, p. 61-62).

Após algumas tentativas de aumento na produção, verificou-se que a eficiência do trabalhador não depende somente do incentivo salarial, mas também das condições de trabalho a que ele é submetido.

Verificou-se que a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga. (CHIAVENATO, 2003a, p. 62)

A Administração Científica preocupou-se então, em melhorar as condições de trabalho das pessoas a partir do conforto no ambiente de trabalho, pois percebeu que este era fator primordial no aumento da produção.

A Administração Científica dá muita importância às condições de trabalho, no aumento da eficiência. O conforto do operário e a melhoria do ambiente físico (iluminação, ventilação, ruído, aspectos visuais da fábrica, etc.) passam a ser valorizados, não porque as pessoas o merecessem, mas porque são essenciais para a melhoria da eficiência do trabalhador. (CHIAVENATO, 2003a, p. 62)

A preocupação da Administração Científica restringiu-se apenas aos cargos e funções dos operários, que eram tratados apenas como peças essenciais ao funcionamento de uma máquina.

A Administração Científica restringiu-se às tarefas e aos fatores diretamente relacionados com o cargo e a função do operário. Embora a organização seja constituída de pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano e concebeu-se a organização como “um arranjo rígido e estático de peças”, ou seja, como uma máquina: assim como construímos uma máquina como um conjunto de peças e especificações também construímos uma organização de acordo com um projeto. Daí a denominação “teoria a máquina” dada à administração científica. (CHIAVENATO, 2003a, p. 67)

A Administração Científica foi de grande importância, pois, a partir dela, as organizações ganharam novo modo de trabalhar. Seus precursores, Taylor e Ford foram responsáveis por grandes mudanças. A padronização na execução das tarefas e a produção em série foram marcos desta teoria.

A visão lógica do trabalho humano era aplicada na Administração Científica.

Os engenheiros da Administração Científica achavam que os estudos dos tempos e movimentos permitiam a determinação do melhor método de trabalho e que, juntamente com a seleção científica do trabalhador e com os cuidados para evitar a fadiga humana, proporcionariam um padrão de produção mais elevado e que, coadjuvado por uma supervisão do tipo funcional, com um plano de incentivo salarial e condições ambientais adequadas de trabalho conduziram à máxima eficiência possível e, portanto, a maiores lucros e maiores salários. Essa visão mecânica nem sempre foi plenamente realizada. (CHIAVENATO, 2003a, p. 68)

A próxima escola da Administração, que teve seu início no final da segunda década do Século XX, é a que desenvolve uma Abordagem Humanística, tirando a ênfase das tarefas e transferindo-a para as pessoas.

Com a Abordagem Humanística, a Teoria Administrativa passa por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais – dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos. (CHIAVENATO, 2003a, p. 98).

Preocupados em humanizar as organizações e diminuir o foco nas tarefas, os precursores da teoria das relações humanas enxergavam a necessidade da melhoria das condições de trabalho.

Fatos que originaram Teoria das Relações Humanas

1. A necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Nesse sentido, a Teoria das Relações Humanas se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para a democratização dos conceitos administrativos.

2. O desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização Industrial. As ciências humanas vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.

3. As idéias de filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia dinâmica de Kurt Lewin foram fundamentais para o humanismo na Administração. Elton Mayo é o fundador da escola. Dewey e Lewin também contribuíram para sua concepção. A sociologia de Pareto foi fundamental.

4. As conclusões da Experiência de Hawthorne, realizada entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, que puseram em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

QUADRO 1: Origens da teoria das relações humanas

Fonte: Chiavenato, (2003a, p. 102)

O QUADRO 01 relata os principais fatos que originaram a Teoria das Relações Humanas. A Teoria das Relações Humanas faz uma abordagem sobre a motivação no ambiente de trabalho.

O comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional: o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. A tensão conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade. Quando a necessidade é satisfeita, o organismo retorna a seu estado de equilíbrio inicial até que outro estímulo sobrevenha. Toda satisfação representa uma liberação de tensão ou descarga tensional. (CHIAVENATO, 2003a, p. 119)

Com a Teoria das Relações Humanas, o homem passou a ser enxergado sobre um novo aspecto. Fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc.

Chiavenato (2003a, p. 119) afirma que “a partir da Teoria das Relações Humanas, todo acervo de teorias psicológicas a respeito da motivação humana passou a ser aplicado dentro das organizações”. A partir desta visão, a administração foi modificada e o conceito de que o homem era motivado apenas pela condição financeira começou a ser superada.

As organizações precisam preocupar-se com a condição humana, levando-se em consideração os sentimentos do indivíduo. Segundo Chiavenato (2003a, p. 119), “o comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais necessidades”. Se o indivíduo está motivado e têm suas necessidades satisfeitas ele produz mais e, em consequência disto, a organização torna-se mais eficiente.

Ainda, de acordo com Maximiano (2006, p. 250), “o estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas...”

A organização precisa preocupar-se com as pessoas e com suas necessidades, pois, são as pessoas que movem a organização e é delas e de seu desempenho que depende o sucesso do todo.

De acordo com Chiavenato (2004c, p. 63), “de um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Para promover um comportamento eficiente a organização precisa motivar as pessoas que dela fazem parte e para que esta motivação ocorra, a organização precisa conhecer as necessidades e expectativas individuais de cada um.

Outro tema bastante discutido na Teoria das Relações Humanas é a Liderança. Esta palavra tem muitas definições.

Liderança é a palavra que tem conotação de certa imponência, evocando personagens da História, com qualidades sobrenaturais. No entanto, as pessoas que tem liderança são comuns em muitas situações, nas organizações e na vida social. A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras e todos os tipos de administradores de organizações. (MAXIMIANO, 2006, p. 276).

Para Chiavenato (2003a, p. 121), “a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas”. Um bom líder faz com que o grupo trabalhe motivado e empenhado no alcance dos objetivos.

O QUADRO 02 demonstra os três estilos de liderança:

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

QUADRO 2: Os três estilos da liderança

Fonte: Chiavenato, (2003a, p. 125).

O estilo de liderança deve ser avaliado e em decorrência da situação, o líder pode escolher a melhor forma de agir.

Além da liderança, outro conceito trazido pela Teoria das Relações Humanas é o da comunicação, que segundo Chiavenato (2003a, p. 128), “é a troca de informações entre pessoas, significa tornar comum uma mensagem ou informação”.

A necessidade de comunicação é decorrente da humanização dos processos, ou seja, para compreender o que precisa ser feito, as pessoas precisam se comunicar.

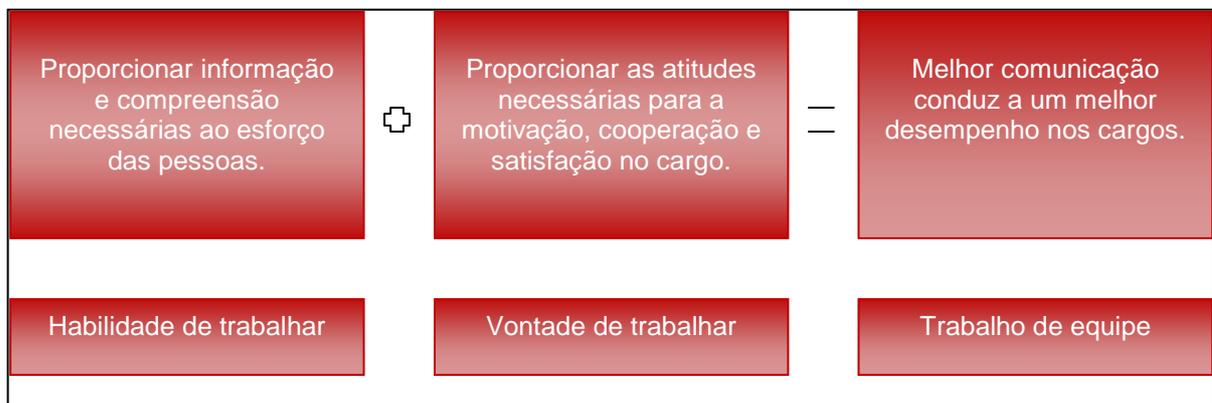


FIGURA 3: Os principais propósitos da comunicação como atividade gerencial

Fonte: Chiavenato (2003a, p. 128).

Com uma melhor comunicação, todas as tarefas são mais bem executadas, visto que o trabalhador recebe todas as informações necessárias para o desempenho de suas funções.

É fato que as pessoas não vivem isoladamente e que, portanto, todo o tempo necessitam estar se comunicando umas com as outras. Chiavenato (1997b, p. 99) define: “Comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa”. O conceito de organização informal também surgiu com a Teoria das Relações Humanas.

O conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas denomina-se organização informal, em paralelo à organização formal, que é constituída pela estrutura organizacional de órgãos, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos etc. O comportamento dos grupos sociais está condicionado a dois tipos de organização: a organização formal (ou racional) e a organização informal (ou natural). (CHIAVENATO, 2003a, p. 130)

Em resumo, a Teoria das Relações Humanas parte da orientação de que o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas.

Após a Teoria das Relações Humanas, surgiu a Teoria Neoclássica da Administração, que tinha por objetivo definir o papel do administrador. “A Abordagem Neoclássica, nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje”. (CHIAVENATTO, 2003a, p. 148).

Para os neoclássicos, a “Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. E o bom administrador é, naturalmente, aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras atividades úteis”. (CHIAVENATTO, 2003a, p. 148).

A Teoria Neoclássica focou as atitudes do administrador como a pessoa que possibilita à organização alcançar seus objetivos. É a primeira vez que a administração é vista como técnica social.

Drucker *apud* Chiavenato (2003a, p. 154) destaca os aspectos administrativos comuns às organizações:

- Quanto aos objetivos: as organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sociais que visam à realização de uma tarefa social.
- Quanto à administração: todas as grandes organizações são diferentes em seus objetivos, seus propósitos, mas são essencialmente semelhantes na área administrativa.
- Quanto ao desempenho individual: é o campo em que há menor diferença entre as organizações. O desempenho individual é a eficácia do pessoal que trabalha dentro das organizações. São os indivíduos que fazem, decidem e planejam.

Tendo em vista que ordem social da administração, na Teoria Neoclássica, os administradores são vistos como dirigentes de pessoas.

Para dirigir os subordinados, o administrador – em qualquer nível da organização em que esteja situado – precisa comunicar, liderar e motivar. Como não existem empresas sem pessoas, a direção constitui uma das mais complexas funções administrativas pelo fato de envolver orientação, assistência à execução, comunicação, motivação, enfim todos os processos por meio dos quais os administradores procuram influenciar seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização. (CHIAVENATTO, 2003a, p. 175).

Em decorrência da Teoria Neoclássica, surgiram novos tipos de organização, dentre as quais Chiavenato (2003a, p.185) destaca a organização formal, a linear, a funcional e a linha-*staff*.

Na organização formal, Chiavenato (2003a, p. 186) destaca que o princípio básico da organização formal é o comportamento racional dos indivíduos que a compõe, e estes deverão agir de acordo com este sistema racional.

A organização linear constitui a forma mais antiga de organização. “O nome organização linear significa que existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinado” (CHIAVENATO, 2003a, p. 186).

Ainda sobre as características da organização linear, Chiavenato (2003a, p.186) descreve a autoridade única, as linhas formais de comunicação, a centralização de decisões e o formato piramidal, ou seja, aquele em que a autoridade está no topo, no maior nível de hierarquia.

Já na organização funcional o tipo de estrutura é diferente. “A organização funcional é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções”. (CHIAVENATO, 2003a, p. 189).

A última forma de organização descrita por Chiavenato (2003a, p. 192) é linha-*staff* que seria a junção da organização funcional com a organização linear.

Outro aspecto decorrente da teoria neoclássica é o conceito de departamentalização nas organizações.

Departamento designa uma área, divisão ou segmento distintos de uma empresa sobre a qual um administrador (seja diretor, gerente, chefe, supervisor etc.) tem autoridade para o desempenho de atividades específicas. Assim, o termo departamento ou divisão é empregado com um significado genérico e aproximativo: pode ser um departamento ou uma divisão, seção, unidade organizacional ou setor. (CHIAVENATO, 2003a, p. 209).

Após a Teoria Neoclássica, surge a Administração Por Objetivos (APO), que focaliza os resultados da organização.

A APO é um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade. A APO é um método pelo qual as metas são definidas em conjunto pelo gerente e seus subordinados, as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, que passam a constituir os indicadores ou padrões de desempenho sob os quais ambos serão avaliados. (CHIAVENATO, 2003a, p. 228).

A APO não teve sucesso permanente devido aos exageros citados por Chiavenato (2003a, p.247), como o “excesso de regulamentos e papelório, autocracia e imposição, motivação negativa”.

Outra teoria que merece destaque é a Teoria Comportamental, que trouxe nova ótica sobre assuntos tratados pelas teorias anteriores. Um assunto muito abordado é a motivação.

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. [...] os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2003a, p. 329).

Para apresentar o estudo da motivação os autores utilizaram a pirâmide das necessidades de Maslow.

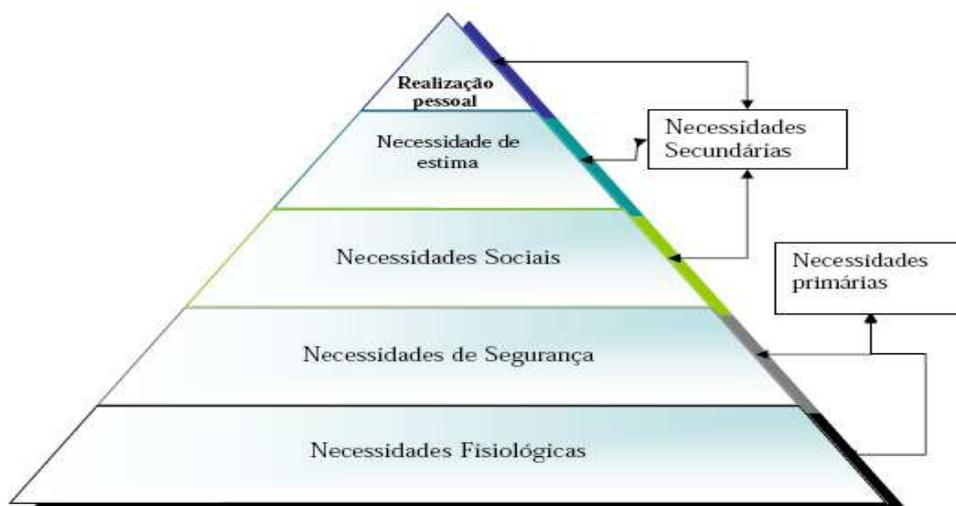


FIGURA 4: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow

Fonte: Chiavenato (2003a, p. 331).

De acordo com a Teoria de Maslow, o indivíduo precisa satisfazer, primeiramente, suas necessidades fisiológicas, tais como comer, beber, dormir. Depois destas necessidades satisfeitas, o indivíduo necessita sentir-se seguro, fora dos perigos e ameaças. Em um segundo nível estão as necessidades sociais que surgem logo após as outras já citadas estarem satisfeitas. A necessidade de socialização precisa estar satisfeito para que a pessoa sinta-se aceita pelo grupo como o qual convive. A necessidade de auto-estima é aquela que envolve a necessidade de *status* e depende de uma posição social de respeito para ser suprida. A última das necessidades escaladas por Maslow é a de auto-realização, que estão ligadas ao próprio potencial da pessoa.

Além da abordagem motivacional, a teoria comportamental destaca novas proposições sobre a liderança. A teoria aborda a liderança transacional e a liderança transformadora.

A liderança transacional está focada em recompensar as pessoas pelo apoio ao líder, enquanto a liderança transformadora requer líderes visionários e conduz à mudança. A primeira conserva e mantém o *status quo*; a segunda transforma e renova. As organizações estão precisando com urgência de líderes transformadores. (CHIAVENATO, 2003a, p. 357).

Com novos estilos de liderança é possível notar que, a partir da Teoria Comportamental, a administração modificou-se e passou a dar mais ênfase às pessoas que compõe a organização.

A Teoria Comportamental marca definitivamente a transferência de ênfase na estrutura organizacional para ênfase nas pessoas. Ao transferir o foco dos aspectos estruturais e estáticos da organização para os aspectos comportamentais e dinâmicos, a Teoria Comportamental realinha e redefine os conceitos de tarefa e de estrutura sob uma roupagem democrática e humana. (CHIAVENATO, 2003a, p. 359).

A teoria que precedeu à comportamental foi a do Desenvolvimento Organizacional (DO). Este movimento surgiu a partir de 1962.

No sentido restrito, o DO é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direção à abordagem sistêmica. Não se trata de uma teoria administrativa propriamente dita, mas de um movimento congregando vários autores no sentido de aplicar as ciências do comportamento – e principalmente a teoria comportamental – na Administração. (CHIAVENATO, 2003a, p. 370).

Com a DO, surgiu também o conceito de clima organizacional.

O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. (CHIAVENATO, 2003a, p. 373).

Assim, para permanecerem nas organizações e sentirem-se satisfeitos, os indivíduos precisam que o clima dentro do ambiente de trabalho seja agradável, positivo e satisfatório.

Em meio a tantos conceitos modificados ao longo do tempo, a administração depara-se com a tecnologia e cria uma nova infra-estrutura da empresa. O surgimento da tecnologia deu-se desde a evolução industrial. A era da tecnologia trouxe para dentro das empresas inovações que mudaram o comportamento e a forma de execução das tarefas. Surge até mesmo o conceito de homem digital: “aquele cujas transações com seu meio ambiente são efetuadas predominantemente por intermédio do computador”. (CHIAVENATO, 2003a, p. 436).

Depois de sentir a tecnologia modificar o cenário das organizações, a administração busca formas flexíveis a organização. Surge então, a Teoria Contingencial.

A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2003a, p. 504).

Tendo em vista que tudo é relativo, a Teoria Contingencial define “o homem como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades. Ele opera como um sistema capaz de manter seu equilíbrio interno diante das demandas feitas pelas forças externas do ambiente”. (CHIAVENATO, 2003a, p. 537).

Todas as Teorias abordadas buscaram melhorar as organizações e também as relações entre as pessoas que compõem as mesmas.

Agora, após esta breve apresentação sobre as Teorias da Administração e a forma como cada uma delas trata a gestão dos recursos humanos o leitor poderá relacionar a rotatividade de pessoal, em decorrência do tipo de organização apresentada.

2.3 Administração de Pessoas e a Questão da Rotatividade

2.3.1 Gestão de Pessoas

Quando se fala em administração de pessoas, é necessário ampliar o contexto. Pessoas são muito mais do que recursos, como eram tratados até bem pouco tempo. Gerir pessoas não é tarefa fácil e exigem do administrador uma grande flexibilidade e conhecimento dos aspectos humanos e profissionais.

O contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. (CHIAVENATTO, 2004d, p. 04).

É justamente a dificuldade em separar as pessoas e o trabalho que faz delas peças fundamentais no sucesso da organização e depende muito dos aspectos que envolvem a organização na qual as pessoas estão inseridas.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATTO, 2004d, p. 06-07).

As organizações precisam das pessoas como suas parceiras. “Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades,

proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização”. (CHIAVENATTO, 2004d, p. 07).

Para uma boa gestão de recursos humanos, a organização precisa ter uma visão, um propósito, uma missão e valores claros. A visão é necessária para motivar os funcionários. O propósito é necessário para garantir que os funcionários trabalhem para alcançar a mesma meta. Sem uma missão, é impossível que a organização saiba que trabalho precisa ser feito, e as descrições de cargo não podem ser estabelecidas. Os valores mostram como a organização fará este trabalho e que tipo de funcionários serão necessários para fazê-lo. (WILLIAMSON, COLVIN E MCDONALD, 2008, p. 09)

Quando um funcionário percebe que a empresa tem claramente definida sua visão, ele se sente mais seguro e motivado. Os valores que a organização define como próprios é que demonstram às pessoas o quanto elas são necessárias.

Outro ponto importante na gestão de pessoas diz respeito aos salários e aos benefícios que a empresa proporciona a seus funcionários.

Os salários e os benefícios são oferecidos às pessoas em troca do trabalho que realizam para a organização. O nível salarial faz diferença para o quanto um funcionário se sente valorizado. O salário e os benefícios representam uma parte importante no que diz respeito a atrair pessoas para trabalharem na organização e incentivá-las a permanecerem. (WILLIAMSON, COLVIN E MCDONALD, 2008, p. 11).

O funcionário precisa sentir-se satisfeito com o salário e com os benefícios que recebe, e a empresa precisa levar em consideração o cargo e a função que cada um exerce, para assim não ser injusta.

Os salários devem estar ligados ao trabalho específico que uma pessoa faz. Por exemplo, um gerente normalmente ganha mais que um administrador.

Os benefícios geralmente se aplicam a todos os funcionários, embora talvez dependam do tipo de contrato que eles têm. Por exemplo, os funcionários efetivos podem receber benefícios diferentes dos funcionários com contratos de prazo fixo, temporários ou eventuais. (WILLIAMSON, COLVIN E MCDONALD, 2008, p. 11)

Lidar com o comportamento humano requer tato e preparo. O comportamento humano depende de fatores internos e externos.

O comportamento das pessoas em uma organização é complexo, depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores etc.) e externos (decorrentes das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.). (CHIAVENATO, 1997b, p. 81)

Não bastassem as pessoas, a empresa necessita ainda dos demais recursos importantes para o desenvolvimento de suas atividades.

RECURSOS FÍSICOS OU MATERIAIS: recursos necessários para as operações básicas da organização, seja para prestar serviços especializados, seja para produzir bens ou produtos. Os recursos materiais constituem o próprio espaço físico, os prédios, edifícios e terrenos, o próprio processo produtivo, a tecnologia que o orienta, os métodos e processos de trabalho voltados para a produção dos bens e dos serviços produzidos pela organização. (CHIAVENATO, 1997b, p. 134).

Caso nas organizações haja pessoas suficientes para desenvolver todas as atividades e faltem recursos físicos ou materiais, será impossível cumprir as tarefas a tempo. Dessa forma, os recursos físicos não necessários para que as pessoas se sintam bem, com instalações adequadas para o desenvolvimento de suas atividades, com tecnologia e materiais de qualidade que as levem a produzir serviços e produtos adequados.

RECURSOS FINANCEIROS: referem-se ao dinheiro sob a forma de capital, fluxo de caixa (entradas e saídas), empréstimos, financiamentos, créditos etc., em disponibilidade imediata ou mediata para fazer frente aos compromissos da organização. Incluem também a receita decorrente das operações da empresa, investimentos de terceiro e toda forma de numerário que transite pela tesouraria ou pelo caixa da organização. (CHIAVENATO, 1997b, p. 134-135).

Outro ponto de fundamental importância para o sucesso das organizações são os recursos financeiros que custeiam as atividades. É a partir das receitas que a empresa pode ampliar seu segmento de negócio e aumentar o mercado ao qual atende.

RECURSOS HUMANOS: são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento. (CHIAVENATO, 1997b, p. 135).

Chiavenato (1997b, p. 135) cita que os recursos humanos participam de todos os níveis da organização. As pessoas são responsáveis pelo crescimento ou pela decadência das organizações.

RECURSOS MERCADOLÓGICOS: constituem os meios através dos quais a organização localiza, entra em contato e influencia os seus clientes ou usuários. Neste sentido, os recursos mercadológicos incluem também o próprio mercado de consumidores ou clientes dos produtos ou serviços oferecidos pela organização. (CHIAVENATO, 1997b, p. 135).

Os recursos mercadológicos é que levam a organização ao mercado. São os consumidores e clientes que necessitam dos produtos ou serviços da empresa e para os quais os produz.

RECURSOS ADMINISTRATIVOS: constituem todos os meios através dos quais as atividades organizacionais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas. Incluem todos os processos de tomada de decisão e distribuição da informação necessária, além dos esquemas de coordenação e integração utilizados pela organização. (CHIAVENATO, 1997b, p. 136).

Outro recurso importante é o recurso administrativo responsável por pensar a organização, por indicar planos que levem a empresa a alcançar seus objetivos. Todos os recursos já citados estão estritamente ligados ao homem. Dessa forma, não é possível ignorar o comportamento humano nas organizações.

Embora se possam visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências, motivação de trabalho etc. nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. (CHIAVENATO, 2004c, p. 81).

Além dos recursos humanos, as pessoas representam também o capital humano dentro das organizações.

Em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. Portanto, esse capital vale mais na medida em que consiga influenciar as ações e destinos da organização. (CHIAVENATO, 2004c, p. 85).

À medida que as pessoas tornam-se mais capacitadas e adquirem mais conhecimento em torno das atividades da organização, ela passa a desenvolver suas competências em prol destas atividades, e isto contribui para a valorização do capital humano da instituição. Assim, as pessoas são muito mais que recursos.

Até certo tempo atrás, as pessoas eram visualizadas como recursos humanos das organizações. Afinal, o que é um recurso? Em geral, algo material, passivo, inerte e sem vida própria que supre os processos organizacionais em termos de matérias-primas, dinheiro, máquinas, equipamentos, etc. Mas serão as pessoas meros recursos organizacionais? Depende da maneira como se aborda a sua atividade dentro das organizações. Se essa atividade é meramente rotineira, repetitiva, física ou muscular, ela apenas faz parte dos processos produtivos como qualquer máquina ou equipamento. Aqui estamos falando do conceito de mão-de-obra ou da aplicação da energia muscular ao trabalho. Parece que durante décadas a fio e em todo decorrer da Era Industrial foi essa a abordagem predominante a respeito da atividade humana nas organizações. (CHIAVENATO, 2004c, p. 86).

Com a globalização, as pessoas passaram a ser muito mais do que simples recursos dentro das organizações. O que é necessário entender é que organizações podem não ter os mesmo objetivos das pessoas. De modo geral, as pessoas precisam se unir para alcançar objetivos comuns.

Para ultrapassar suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns. À medida que as organizações são bem-sucedidas, elas sobrevivem ou crescem. E ao crescerem, as organizações requerem maior número de pessoas para a execução de suas atividades. Essas pessoas, ao ingressarem nas organizações, perseguem objetivos individuais diferentes daqueles que formaram originalmente as organizações. (CHIAVENATO, 2004c, p. 93).

Torna-se essencial dizer que as organizações são formadas por pessoas e dependem de pessoas para continuar existindo. A valorização e a correta gestão de

peças tornam as organizações mais sólidas. Os indivíduos satisfeitos no trabalho tendem a desenvolver melhor suas atividades.

2.4 Aspectos Legais da Rotatividade

Os aspectos legais da rotatividade estão ligados a fatores interno e externos que dizem respeito principalmente ao contrato de trabalho. A Constituição Federal (1988) em seu artigo 7º define os direitos dos trabalhadores, conforme é possível perceber no extrato abaixo:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I - relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

II - seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;

III - fundo de garantia do tempo de serviço;

IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

V - piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI - irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

VII - garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;

VIII - décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria; [...]

XVII - gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal; [...] (BRASIL, 1988)

Todos os direitos são assegurados ao trabalhador assim que este for contratado pelo empregador. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) define o que é o contrato individual de trabalho:

Art. 442 - Contrato individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego.

Art. 442-A. Para fins de contratação, o empregador não exigirá do candidato a emprego comprovação de experiência prévia por tempo superior a 6 (seis) meses no mesmo tipo de atividade. (BRASIL, 1943).

Uma vez contratado o empregado, a empresa está obrigada a fazer as anotações em sua carteira de trabalho, conforme consta do artigo 29 da CLT.

Art. 29 - A Carteira de Trabalho e Previdência Social será obrigatoriamente apresentada, contra recibo, pelo trabalhador ao empregador que o admitir, o qual terá o prazo de quarenta e oito horas para nela anotar, especificamente, a data de admissão, a remuneração e as condições especiais, se houver, sendo facultada a adoção de sistema manual, mecânico ou eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho.

§ 1º As anotações concernentes à remuneração devem especificar o salário, qualquer que seja sua forma de pagamento, seja ele em dinheiro ou em utilidades, bem como a estimativa da gorjeta.

§ 2º - As anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social serão feitas:

- a) na data-base;
- b) a qualquer tempo, por solicitação do trabalhador;
- c) no caso de rescisão contratual; ou
- d) necessidade de comprovação perante a Previdência Social

§ 3º - A falta de cumprimento pelo empregador do disposto neste artigo acarretará a lavratura do auto de infração, pelo Fiscal do Trabalho, que deverá, de ofício, comunicar a falta de anotação ao órgão competente, para o fim de instaurar o processo de anotação.

§ 4º É vedado ao empregador efetuar anotações desabonadoras à conduta do empregado em sua Carteira de Trabalho e Previdência Social.

§ 5º O descumprimento do disposto no § 4º deste artigo submeterá o empregador ao pagamento de multa. (BRASIL, 1943).

O empregador precisa estar ciente de que uma vez contratado por determinado salário, este não pode ser reduzido em função do cargo que o empregado possa vir a ocupar. O artigo 468 da Consolidação das Leis trabalhistas confirma o que está instituído no item VI do artigo sétimo de Constituição Federal e define que de maneira alguma o empregado poderá sofrer prejuízos:

Art. 468 - Nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia. (BRASIL, 1943).

Assim, quando o empregador resolve trocar um empregado de função, ele deve estar atento a todos os direitos que o empregado tem garantidos.

No caso de rescisão do contrato de trabalho, sem justa causa, o empregador tem por obrigação assegurar todos os direitos ao empregado, conforme garantem a Constituição Federal e a Consolidação das Leis do Trabalho.

Art. 477 - É assegurado a todo empregado, não existindo prazo estipulado para a terminação do respectivo contrato, e quando não haja ele dado motivo para cessação das relações de trabalho, o direito de haver do empregador uma indenização, paga na base da maior remuneração que tenha percebido na mesma empresa.

§ 1º - O pedido de demissão ou recibo de quitação de rescisão, do contrato de trabalho, firmado por empregado com mais de 1 (um) ano de serviço, só será válido quando feito com a assistência do respectivo Sindicato ou perante a autoridade do Ministério do Trabalho e Previdência Social.

§ 2º - O instrumento de rescisão ou recibo de quitação, qualquer que seja a causa ou forma de dissolução do contrato, deve ter especificada a natureza de cada parcela paga ao empregado e discriminado o seu valor, sendo válida a quitação, apenas, relativamente às mesmas parcelas.

§ 3º - Quando não existir na localidade nenhum dos órgãos previstos neste artigo, a assistência será prestada pelo Representante do Ministério Público ou, onde houver, pelo Defensor Público e, na falta ou impedimento deste, pelo Juiz de Paz.

§ 4º - O pagamento a que fizer jus o empregado será efetuado no ato da homologação da rescisão do contrato de trabalho, em dinheiro ou em cheque visado, conforme acordem as partes, salvo se o empregado for analfabeto, quando o pagamento somente poderá ser feito em dinheiro.

§ 5º - Qualquer compensação no pagamento de que trata o parágrafo anterior não poderá exceder o equivalente a um mês de remuneração do empregado.

§ 6º - O pagamento das parcelas constantes do instrumento de rescisão ou recibo de quitação deverá ser efetuado nos seguintes prazos: a) até o primeiro dia útil imediato ao término do contrato; ou b) até o décimo dia, contado da data da notificação da demissão, quando da ausência do aviso prévio, indenização do mesmo ou dispensa de seu cumprimento. (BRASIL, 1943).

Conforme prevê o artigo 477 da CLT, o empregado tem seus direitos assegurados, e o empregador precisa estar ciente disso, quando resolver demiti-lo sem justa causa. Para melhor esclarecer seguem as especificações da CLT para justa causa:

Art. 482 - Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

- a) ato de improbidade;
- b) incontinência de conduta ou mau procedimento;
- c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
- d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) embriaguez habitual ou em serviço;
- g) violação de segredo da empresa;
- h) ato de indisciplina ou de insubordinação;
- i) abandono de emprego;
- j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- l) prática constante de jogos de azar. (BRASIL, 1943)

Além dos direitos habituais de décimo terceiro e férias, o empregador que resolver dispensar o empregado deverá avisá-lo com antecedência, conforme dita o artigo 487 da CLT (BRASIL, 1943):

Art. 487 - Não havendo prazo estipulado, a parte que, sem justo motivo, quiser rescindir o contrato deverá avisar a outra da sua resolução com a antecedência mínima de:

I - oito dias, se o pagamento for efetuado por semana ou tempo inferior;

II - trinta dias aos que perceberem por quinzena ou mês, ou que tenham mais de 12 (doze) meses de serviço na empresa.

§ 1º - A falta do aviso prévio por parte do empregador dá ao empregado o direito aos salários correspondentes ao prazo do aviso, garantida sempre a integração desse período no seu tempo de serviço. (BRASIL, 1943).

Além de avisar o empregado, o empregador terá de dar a este o benefício de carga horária de trabalho reduzida.

Art. 488 - O horário normal de trabalho do empregado, durante o prazo do aviso, e se a rescisão tiver sido promovida pelo empregador, será reduzido de 2 (duas) horas diárias, sem prejuízo do salário integral.

Parágrafo único - É facultado ao empregado trabalhar sem a redução das 2 (duas) horas diárias previstas neste artigo, caso em que poderá faltar ao serviço, sem prejuízo do salário integral, por 1 (um) dia, na hipótese do inciso I, e por 7 (sete) dias corridos, na hipótese do inciso II do art. 487 desta Consolidação. (BRASIL, 1943).

Todo o processo de demissão de um empregado acarreta custos, além do desgaste que a situação gera tanto para a empresa quanto para o empregado. Quando o desligamento é amigável, ou consentido pelas partes, tudo se torna mais fácil. Um correto contrato de trabalho facilita este momento para ambas as partes. A CLT descreve que o contrato de trabalho pode ser livremente estipulado entre empregado e empregador, contanto que não seja contrário às disposições de proteção do trabalho.

Art. 444 - As relações contratuais de trabalho podem ser objeto de livre estipulação das partes interessadas em tudo quanto não contravenha às disposições de proteção ao trabalho, aos contratos coletivos que lhes sejam aplicáveis e às decisões das autoridades competentes. (BRASIL, 1943)

Muitas vezes os contratos são feitos apenas verbalmente, o que dificulta o esclarecimento das situações de trabalho. No contrato de trabalho devem estar citadas as obrigações e os deveres do empregado, bem como do empregador. Entre os pontos que devem constar no contrato de trabalho, podem ser citados: carga horária, função, remuneração, descansos, etc.

Todas as informações constantes no contrato de trabalho assegurarão os direitos do empregado e do empregador e facilitarão toda e qualquer negociação entre ambos. A seguir serão descritos alguns indicadores de rotatividade.

2.5 Indicadores de Rotatividade

Dentro das organizações, é comum que haja certo grau de rotatividade, ou seja, de pessoas entrando, saindo, sendo substituídas. Lidar com situações como estas é papel fundamental do administrador que se preocupa em manter a ordem da organização.

É a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. A Rotatividade de pessoal (turnover) exerce muita influência nas organizações. Ela é expressa por um índice usado para gerar dados de acompanhamento e comparações, destinadas a desenvolver diagnóstico, seja para promover providências, seja em caráter preventivo. (ROSÁRIO, 2010)

De acordo com Rosário (2010), quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de recursos humanos, utiliza-se a seguinte equação:

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

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

QUADRO 3: Equação do índice de rotatividade

Fonte: Rosário (2010)

Esta equação possui capital relevância para interpretação quantitativa da movimentação do capital humano no âmbito das organizações. De acordo com Chiavenato (2004c, p. 151), “quase sempre a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo”.

É necessário que a empresa conheça o índice de rotatividade de seus empregados para que possa verificar quais medidas necessitam tomar caso este índice esteja muito alto.

Já foi o tempo em que as pessoas permaneciam nas organizações por anos e anos, muitas até mesmo tinham como objetivo se aposentar na organização em que um dia fora contratada. Na "Era do Conhecimento", umas das características do "trabalhador do conhecimento", termo adotado por Peter Drucker para se referir ao trabalhador do século XXI, é a mobilidade em busca de melhores oportunidades, ou mesmo a execução de projetos com tempo determinado de execução. (JUBILATO, 2008)

A empresa precisa tomar cuidado, pois “algumas vezes, a rotatividade pode escapar ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados aumentam de volume”. (CHIAVENATO, 2004c, p. 152).

Seria necessário conhecer um índice de rotatividade ideal, para que a empresa não se desgaste. Chiavenato (2004c, p. 154) destaca que o índice de rotatividade ideal “seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico”.

Dentre os fenômenos externos, podemos citar:	Dentre os fenômenos internos que ocorrem na organização, podemos citar:
<ul style="list-style-type: none"> • Situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado. • Conjuntura econômica. • Oportunidades de emprego no mercado de trabalho etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial da organização. • Política de benefícios da organização. • Tipo de supervisão exercida sobre o pessoal. • Oportunidade de crescimento profissional. • Tipo de relacionamento humano dentro da organização. • Condições físicas ambientais de trabalho da organização. • Moral do pessoal da organização. • Cultura organizacional da organização. • Política de recrutamento e seleção de recursos humanos. • Critérios e programas de treinamento de recursos humanos. • Política disciplinar da organização • Critérios de avaliação de desempenho • Grau de flexibilidade das políticas da organização

QUADRO 4: Fenômenos externos e internos nas organizações

Fonte: Elaborado pela autora com base em CHIAVENATO, 2004c, p. 155-156.

É importante que a empresa consiga detectar as causas da rotatividade de seu pessoal. Porém, Chiavenato (2004c, p. 155) diz que “a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal”.

O autor cita os fenômenos externos e internos que levam os indivíduos a se desligarem das organizações, conforme é possível perceber no QUADRO 4. Todos estes fenômenos podem e devem ser identificados na organização, para que a mesma possa promover uma política preventiva de manter um índice de desligamento dentro do ideal. Chiavenato (2004c, p. 155) descreve que uma das melhores formas de se conhecer estes fenômenos é através das entrevistas de desligamento, feitas quando os funcionários são demitidos ou pedem demissão.

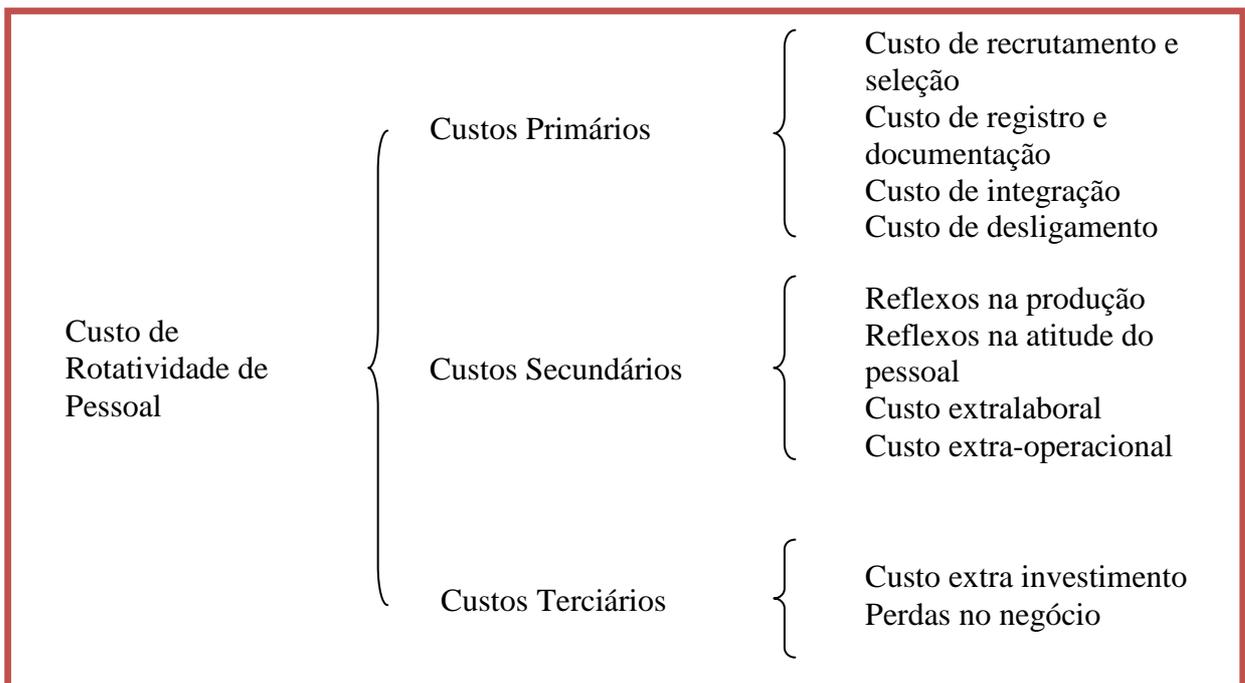
Em linhas gerais a entrevista de desligamento procura verificar os seguintes aspectos.

Aspectos	1	Motivo do desligamento (por iniciativa da empresa ou do empregado).
	2	Opinião do empregado sobre a empresa.
	3	Opinião do empregado sobre o cargo que ocupa na organização.
	4	Opinião do empregado sobre seu chefe direto.
	5	Opinião do empregado sobre seu horário de trabalho.
	6	Opinião do empregado sobre as condições físicas ambientais dentro das quais desenvolve seu trabalho.
	7	Opinião do empregado sobre os benefícios sociais concedidos pela organização.
	8	Opinião do empregado sobre seu salário.
	9	Opinião do empregado sobre o relacionamento humano existente em sua seção.
	10	Opinião do empregado sobre as oportunidades de progresso que sentiu dentro da organização.
	11	Opinião do empregado sobre o moral e atitude de seus colegas de trabalho.
	12	Opinião do empregado sobre as oportunidades que encontra no mercado de trabalho.

QUADRO 5: Aspectos do desligamento

Fonte: Elaborado pela autora 2010 com base em CHIAVENATO, 2004c, p. 156.

Tão importante quanto saber os motivos que levam os funcionários a se desligarem da organização, é saber o custo deste desligamento. Chiavenato (2004c) divide estes custos em custos primários, secundários e terciários.



QUADRO 6: Custos da rotatividade de pessoal

Fonte: Chiavenato (2004c, p. 160)

Os custos primários são aqueles ligados diretamente à parte de substituição de um funcionário por outro. De acordo com Chiavenato (2004c, p. 158), os custos primários são decorrentes do recrutamento e seleção, despesas com órgãos de recrutamento e seleção, gastos com testes de seleção e avaliação de candidatos, custo de registro e documentação, custo do tempo de supervisão sobre o empregado recém admitido, custo de desligamento, principalmente custos referentes à antecipação dos pagamentos de 13^a e férias, multa do FGTS e etc.

Os custos secundários são custos que refletem diretamente na produção da organização. O autor Chiavenato (2004c, p. 159) destaca que estes custos são referentes a perda de produção, produção inferior, insegurança do novo empregado, reflexos na atitude do pessoal por meio das atitudes e predisposições que o empregado que está se desligando passa aos colegas, tempo adicional de produção devido à deficiência do novo empregado, e ainda custos referentes à baixa produção, acréscimo de acidentes, acréscimo de erros, etc.

Como já salientado, o mais importante é a organização conhecer os motivos que levem à rotatividade de pessoal, para agir de maneira preventiva. Além dos custos primários e secundários, Chiavenato (2004c, p.159) cita também os custos terciários que se referem ao aumento proporcional das taxas de seguros, depreciação de equipamentos, menor produção, gastos com treinamento de novos funcionários, reflexo na imagem dos negócios em virtude da queda de qualidade, causada pela saída de empregados já treinados.

As empresas buscam formas variadas para reduzir a rotatividade.

Para enfrentar o desafio da rotatividade as organizações estão modificando suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos para torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinindo a gerência para torná-la mais democrática e participativa, repensando a remuneração para transformá-la em ganho variável em função do desempenho e metas a serem superadas além de estratégias motivadoras. (CHIAVENATO, 2004c, p. 162).

Caso um funcionário tenha que ser substituído, independentemente do motivo, a empresa quase que obrigatoriamente terá de colocar outra pessoa em seu lugar. Esta é a fase do recrutamento.

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema que visa oferecer candidatos ao departamento de recursos humanos para preenchimento de cargos que estão vagos dentro da organização. (CHIAVENATO 1997b, p. 205).

Estar ciente da importância das pessoas para a organização e do custo que existe em substituir um funcionário são pontos fundamentais para que ocorra um correto processo de recrutamento.

As pessoas são um dos recursos mais valiosos de uma organização. A eficácia de uma organização depende dos seus funcionários. Para que o trabalho seja de boa qualidade são necessários funcionários de boa qualidade. Uma organização que usa um processo de recrutamento justo e eficaz tem mais chances de empregar a pessoa certa para cada cargo. É improvável que uma organização com um processo de recrutamento precário recrute as pessoas certas, o que pode levar a um desempenho insatisfatório, projetos de baixa qualidade e possíveis riscos em áreas como a proteção infantil. (WILLIAMSON, COLVIN E MCDONALD, 2008, p. 35)

Recrutar de maneira correta, manter uma política de entrevistas de desligamento, salários compatíveis com o mercado, possibilidade de crescimento profissional dentro da organização, exercer uma liderança democrática e um clima organizacional saudável, são forma de contribuir para manter um índice de rotatividade dentro do normal.

Após esta breve conversação sobre a rotatividade de pessoal, foco deste estudo, apresenta-se a seguir a metodologia.

METODOLOGIA

Nesta seção estão descritos os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas para alcançar a resposta ao problema do trabalho.

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. (GIL, 2010, p. 17).

O ponto de partida da pesquisa é definir suas características, para que o pesquisador tenha parâmetros para prosseguir com o trabalho. O próximo item caracteriza a presente pesquisa.

3.1 Tipos de Pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como quali-quantitativa. Lakatos (2006, p. 272) descreve que “por meio do método qualitativo, o investigador entra em contato direto e prolongado com o indivíduo ou grupos humanos, como o ambiente e a situação que está sendo investigada, permitindo um contato de perto como os informantes”.

Segundo Lakatos (2003) *apud* Buiati (2008, p. 1) “a razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou grupo de característica”.

A pesquisa tem caráter exploratório-conclusivo que tem por objetivo tornar o problema de pesquisa mais familiar para o pesquisador.

Tais estudos tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias. A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Esta pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação. Recomenda-se o estudo exploratório quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado. (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 69).

3.2 Métodos da Pesquisa

A técnica utilizada foi o estudo de caso, a partir da aplicação de questionário semi-estruturado, apresentado no ANEXO I deste estudo. O estudo de caso é uma modalidade muito utilizada nas pesquisas sociais. Gil (2010, p. 54) o descreve como um “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Assim, o estudo de caso foi feito junto a uma Instituição de Ensino Superior, e procurou encontrar os motivos para a rotatividade de pessoal existente dentro da organização, aplicando o questionário semi-estruturado. Os questionários são um dos recursos utilizados para o estudo do objeto de pesquisa. No caso deste trabalho, optou-se por um instrumento que conjugasse perguntas abertas e fechadas, inclusive com uso de escalonamento no caso, a Escala de Likert de 5 pontos, envolvendo os seguintes padrões de resposta: 1-concordo plenamente, 2-concordo, 3-neutro, 4-discordo, 5-discordo plenamente.

De acordo com Richardson (1999, p. 271) *apud* Duarte (2010, p.71):

O método Likert determina mais diretamente a existência de uma ou mais atitudes no grupo de itens considerados e a escala construída a partir desses itens mede o fator mais geral pela concentração de respostas. O uso de uma escala de cinco pontos proporciona mais informação que uma simples dicotomia “acordo” ou “desacordo”.

Após esta breve exposição, apresenta-se a seguir o procedimento de coleta de dados.

3.3 Estratégia de Coleta de Dados

Para a elaboração do presente estudo, foram adotados os seguintes procedimentos:

1. Solicitação de autorização de estudo ao Diretor Geral da IES, para acessibilidade ao corpo docente da instituição.

2. Aplicação dos questionários nos dias 12 e 13 de novembro de 2010 nos corredores da IES, no momento do intervalo do período noturno.
3. Análise de dados dos últimos 18 meses dos docentes que atuam na instituição.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Gil (2002, p. 163) “a população e amostra envolvem informações acerca do universo a ser estudado, da extensão da amostra e da maneira como será selecionada”.

Para que o problema de pesquisa fosse respondido, selecionou-se, dentro do universo de 26 docentes distribuídos com titulações distintas, especialistas, mestres e doutores em uma instituição de ensino superior mato-grossense, com 600 acadêmicos no segundo semestre de 2010, situada na região da Amazônia Legal. Destes foram selecionados apenas os docentes com no mínimo um ano e meio de atuação profissional sendo que, na oportunidade, 09 docentes se enquadram no quesito exigido na pesquisa.

Esta amostra equivale a 34,61% da população total. Foi utilizada uma amostragem não-probabilística estratificada por conveniência, ou seja, foi estabelecido o critério de que o docente deveria fazer parte do quadro da instituição a mais de um ano e meio. Sendo assim o pesquisador, soube diretamente a quem pesquisar.

A distribuição de docentes da instituição por titulação e admissão está relacionada no TABELA 1 abaixo:

Titulação	Data de Admissão	Titulação	Data de Admissão
Doutor	23/07/2009	Mestre	01/03/2010
Doutor	01/04/2005	Mestre	23/07//2010
Especialista	01/02/2010	Mestre	15/03/2010
Especialista	01/04/2009	Mestre	22/07/2010
Especialista	01/08/2008	Mestre	01/08/2008
Especialista	01/09/2009	Mestre	23/07/2010
Especialista	21/01/2010	Mestre	21/01/2010
Especialista	02/02/2009	Mestre	01/02/2008
Especialista	21/01/2010	Mestre	21/01/2010
Mestre	21/01/2010	Mestre	02/02/2009
Mestre	27/07/2009	Mestre	23/07/2009
Mestre	26/07/2010	Mestre	02/02/2010
Mestre	23/07/2009	Mestre	01/03/2010

TABELA 1: Quadro de docentes por titulação e admissão

Fonte: Elaborada pela autora, 2010.

3.5 Descrição do Caso

A IES é uma instituição de ensino superior privada, localizada no Estado de Mato Grosso, tendo como objetivo de atender a demanda da região e do município. A Instituição está credenciada na Portaria Nº. 1.227 no dia 14 de abril de 2005, quando teve seu primeiro curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, tendo sua autorização publicada no Diário Oficial da União no dia 15 de abril de 2005.

Os cursos disponibilizados atualmente pela IES com Título de Bacharelado são: Ciências Contábeis, Administração, Direito e Psicologia. E com Título de Licenciatura são: Geografia, Matemática e Letras. Também oferece curso Técnico de Enfermagem além de vários Cursos de Pós-Graduação. Junto ao MEC, a instituição busca autorizar outros cursos para a sua região de atuação.

3.5.1 Visão, Missão e Valores da Empresa

A IES em estudo acredita no princípio democrático e, particularmente, no ensino superior como lugar de realização da cidadania, e que o ensino não pode estar dissociado da pesquisa e da extensão. Estes sentimentos estão expressos na missão da Instituição, contida no seu Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI):

Disseminar o saber, formando profissionais críticos, investigativos, com formação humanística e visão interdisciplinar capazes de identificar as principais questões de sua área, apontando, de forma eficaz, soluções. Compromissando com a pesquisa e extensão, com a produção e disseminação de conhecimentos, visando contribuir para o desenvolvimento nacional auto-sustentado (IES, 2006)

Tal como as demais instituições de ensino superior, a IES em estudo necessita de um corpo docente qualificado, dotado de titulação pertinente.

3.6 Análise dos Dados

A análise de dados obedeceu a seguinte ordem:

- O primeiro passo foi a tabulação do questionário e a soma dos resultados para verificar o percentual de resposta para cada questão.
- No segundo momento, foi feita a apresentação do caso da empresa.
- No terceiro momento, foi feita aplicação de percentagem simples na análise das questões de sondagem.
- O quarto passo foi tabular qualitativamente a questão das motivações que cada docente teve para ingressar na IES.
- No quinto momento, foi feita a análise estatística das variáveis estudadas, usando a análise da frequência, além de uma medida de posição e outra de dispersão: a média aritmética e o desvio – padrão.

Segundo Crespo (2002, p.80), “média aritmética é o quociente da divisão da soma dos valores da variável pelo número deles”. Podendo-se dizer que a média é usada quando queremos obter a medida de posição, tendo o maior grau de estabilidade.

De acordo com Crespo (2002, p.111):

[...] desvio padrão são medidas que fogem a essa falha, pois levam em consideração a totalidade dos valores da variável em estudo, o que faz delas índices de variabilidade bastante estáveis e, por isso mesmo, os mais geralmente empregados.

Podemos concluir que o desvio padrão é uma medida da dispersão encontrada na diferença nos valores da média central.

Para este trabalho, a média indicará a posição média do grupo em relação a questão perguntada, enquanto o desvio-padrão apontará a tendência de variação da resposta do grupo em relação à média calculada, para mais ou para menos. Após o detalhamento da Metodologia, apresenta-se a Análise de Resultados.

3.7 Limites da Pesquisa

Esta pesquisa tem como limite a própria IES estudada. As opiniões levadas em consideração são de docentes que compõe o quadro de profissionais da instituição. Os docentes que fizeram parte da IES e que por algum motivo deixaram a instituição não foram consultados na presente pesquisa. Após o detalhamento da Metodologia, apresenta-se a Análise de Dados.

ANÁLISES E RESULTADOS

Conforme exposto, a aquisição das informações sobre os fatores que conduzem docentes da IES em estudo a Rotatividade de Pessoal são decorrentes da aplicação de questionários semi-estruturados a uma amostra de 09 docentes com no mínimo um ano e meio de atuação profissional na instituição.

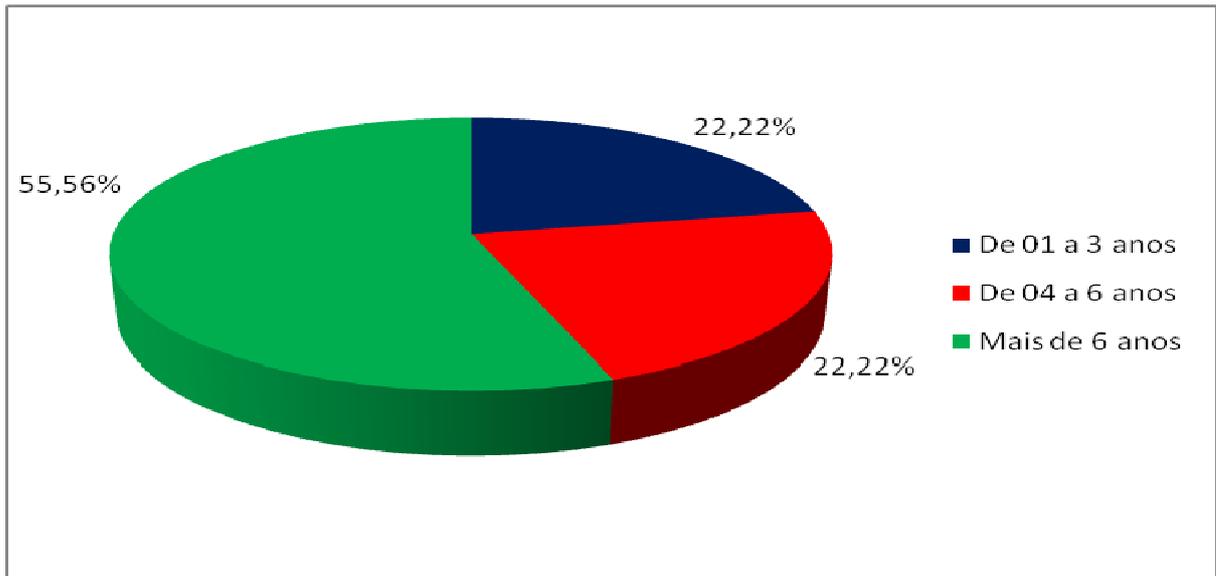


GRÁFICO 1: Tempo de magistério
Fonte: Elaborada pela autora, 2010

Em relação ao Tempo de Magistério, apresentada no GRÁFICO 1, verificou-se que 22,22% dos entrevistados estão na faixa de 01 a 03 anos de magistério; 22,22%, de 04 a 06 anos e 55,56%, mais de 06 anos. A média calculada foi de 33,33%, o que indica que os docentes, em média, estão inseridos no intervalo de 4 a 6 anos. O desvio-padrão calculado foi de 19,25%, o que significa dispersão dos dados em relação à média de tempo de magistério dos docentes.

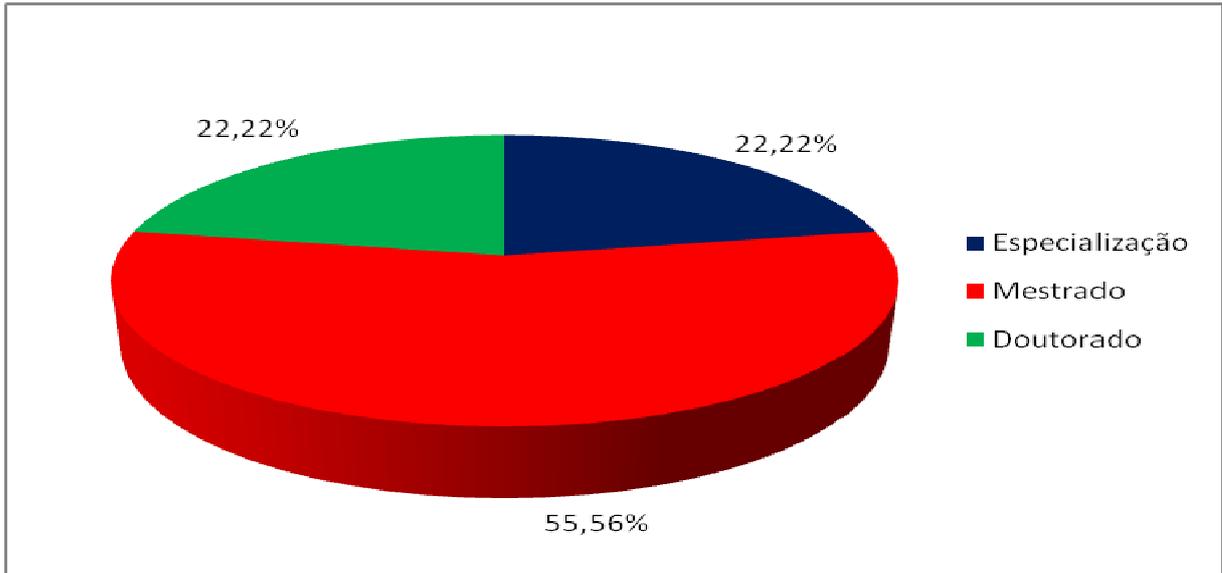


GRÁFICO 2: Formação Acadêmica Máxima

Fonte: Elaborado pela autora, 2010

Em relação à formação acadêmica máxima dos docentes, apresentada no GRÁFICO 2, verificou-se que 22,22% tem especialização, 55,56% tem mestrado e 22,22% possuem doutorado. A média calculada 33,33% indica que o quadro da instituição é predominantemente formado por mestres. O desvio padrão de 19,25% indica a dispersão em relação à média da formação acadêmica dos docentes.

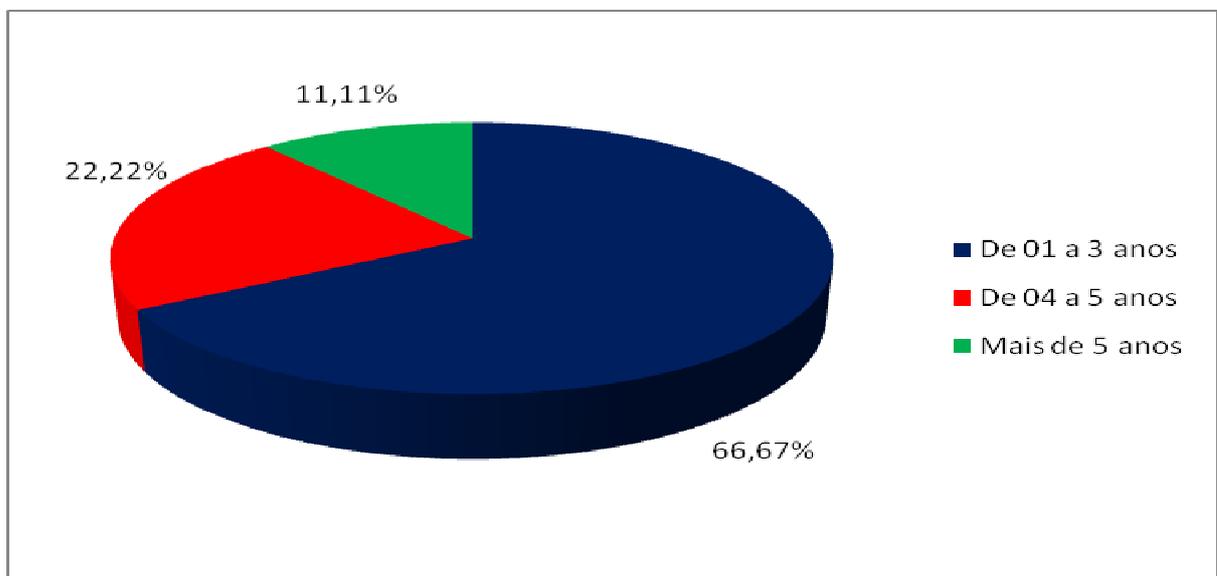


GRÁFICO 3: Tempo que trabalha na instituição

Fonte: Elaborado pela autora, 2010

A análise do tempo de trabalho na IES, apresentada no GRÁFICO 3, revelou que a grande maioria 66,67% trabalha de 01 a 03 anos; 22,22%, entre 04 e 05 anos e 11,11% a mais de cinco anos. A média calculada foi de 33,33%, o que representa

que o tempo médio de trabalho na IES dos docentes está no período de 1 a 3 anos. O desvio padrão de 29,40% indica dispersão do tempo de trabalho na IES em relação à média.

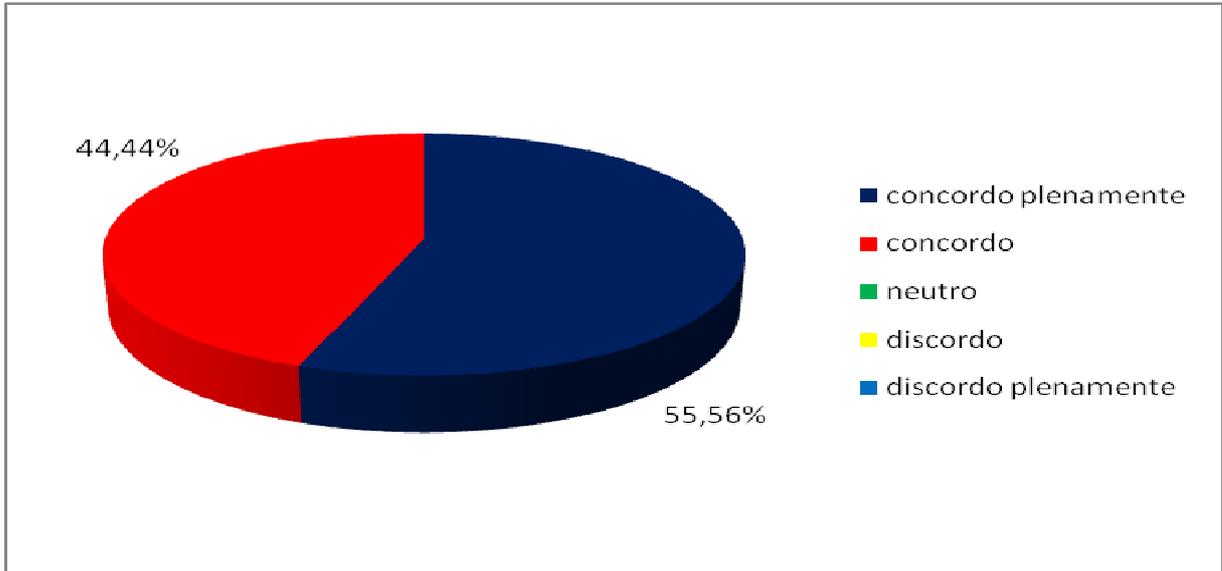


GRÁFICO 4: Motivação dos docentes do atual trabalho para permanência na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010

Em relação à análise da afirmação “Motivação dos docentes do atual trabalho para permanência na IES”, apresentada no GRÁFICO 4, observou-se que 55,56% concordam plenamente e 44,44% concorda. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente. O desvio padrão de 27,67% representa a dispersão dos dados em relação à média.

De acordo com a Teoria das Relações Humanas, existem fatores diversos dos financeiros que motivam as pessoas. Para que a pessoa sintam-se motivada, é necessário que haja um equilíbrio no ciclo motivacional, ou seja, da mesma forma que uma necessidade alcançada motiva o comportamento, a necessidade não alcançada também motiva, e tende a fazer com que a pessoa perca o estímulo pelo trabalho.

Quanto à motivação (ou motivações) para o ingresso no quadro profissional da IES, verificou-se que os principais motivos estão relacionados ao desafio profissional, possibilidade de crescimento profissional e remuneração, visto que, tais motivações impactam diretamente no tempo de atuação na instituição.

“Fui convidado. Gostei do desafio.” (PROFESSOR Nº 01, 2010).

“Desafio, possibilidade de crescimento, salário.” (PROFESSOR Nº 02, 2010).

“Protagonismo e projetos futuros. A IES e a região são campos férteis para o desenvolvimento de trabalhos científicos.” (PROFESSOR Nº 03, 2010).

“Oportunidade para pesquisa e remuneração compatível com a função”. (PROFESSOR Nº 04, 2010).

“Desafio profissional, salário, espaço para crescer”. (PROFESSOR Nº 05, 2010).

“Transmissão e recepção de informações”. (PROFESSOR Nº 06, 2010).

“Possibilidade de exercício profissional. Contribuir para o desenvolvimento da região. Possibilidade de crescimento pessoal e profissional. Participar de algo marcante e grandioso”. (PROFESSOR Nº 07, 2010).

“Para contribuir como o interior do estado de Mato Grosso”. (PROFESSOR Nº 08, 2010).

“Currículo, o ensino superior abre portas para pesquisa, leitura e discussões com grau acima da pouca cultura. Posso trabalhar conceitos que nas escolas são arraigados e com os acadêmicos posso partilhar o sentido da mudança. A parte financeira e o resultado do trabalho aplicado é bem gratificante”. (PROFESSOR Nº 09, 2010).

Conforme visto no Referencial Teórico, a motivação é um dos importantes elementos explicativos da Teoria Comportamental. Recuperando o pensamento de Chiavenato (2003a, p. 329), é possível compreender os elementos que impulsionam os anseios dos docentes em ingressarem no quadro funcional da Instituição.

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. [...] os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

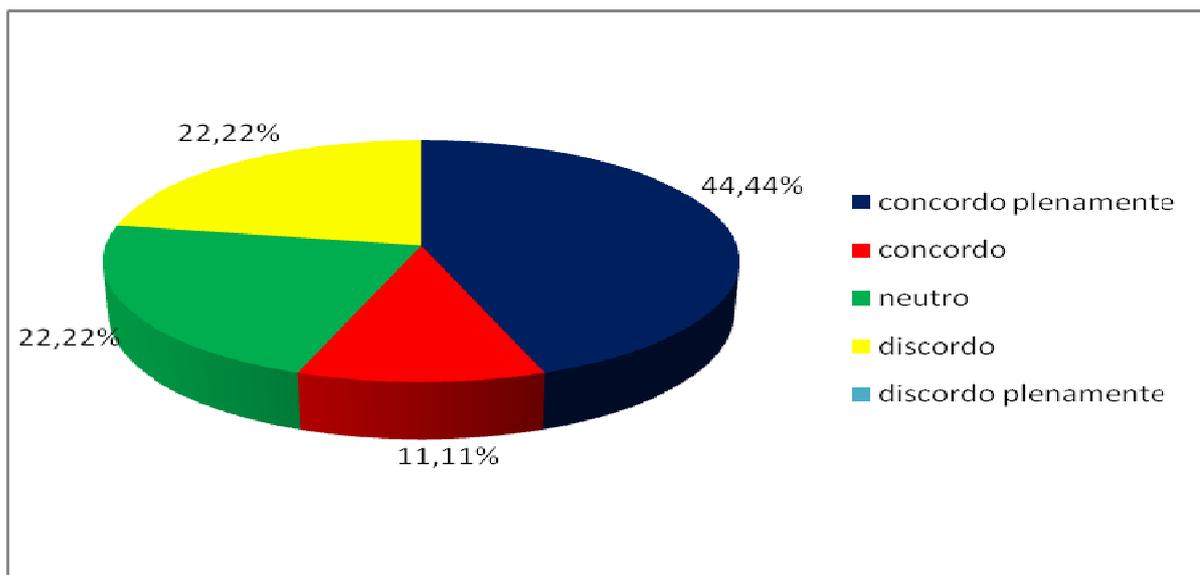


GRÁFICO 5: Flexibilidade no horário semanal das aulas para permanência na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

Em relação à análise da afirmação “Flexibilidade no horário semanal das aulas para permanência na IES”, apresentada no GRÁFICO 5, verifica-se que 44,44% dos docentes disseram concordar plenamente que a organização prima pela obediência ao horário de aulas como parâmetro de qualidade do trabalho do docente; 11,11% disseram concordar; 22,22% ficaram neutros e 22,22% discordam com a afirmação. Para a IES, esse resultado é desfavorável para o bom andamento da instituição, visto que em 44,44% das respostas, a instituição deixa a desejar quanto a flexibilidade dos horários definidos pela coordenação. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente com flexibilidade no horário semanal das aulas. O desvio padrão de 16,48% representa a dispersão dos dados em relação à média.

É necessário que a organização indique às pessoas que se preocupam em manter boas condições de trabalho, pois isso é um fator de motivação, sentir que a organização se preocupa com as pessoas que nela trabalham.

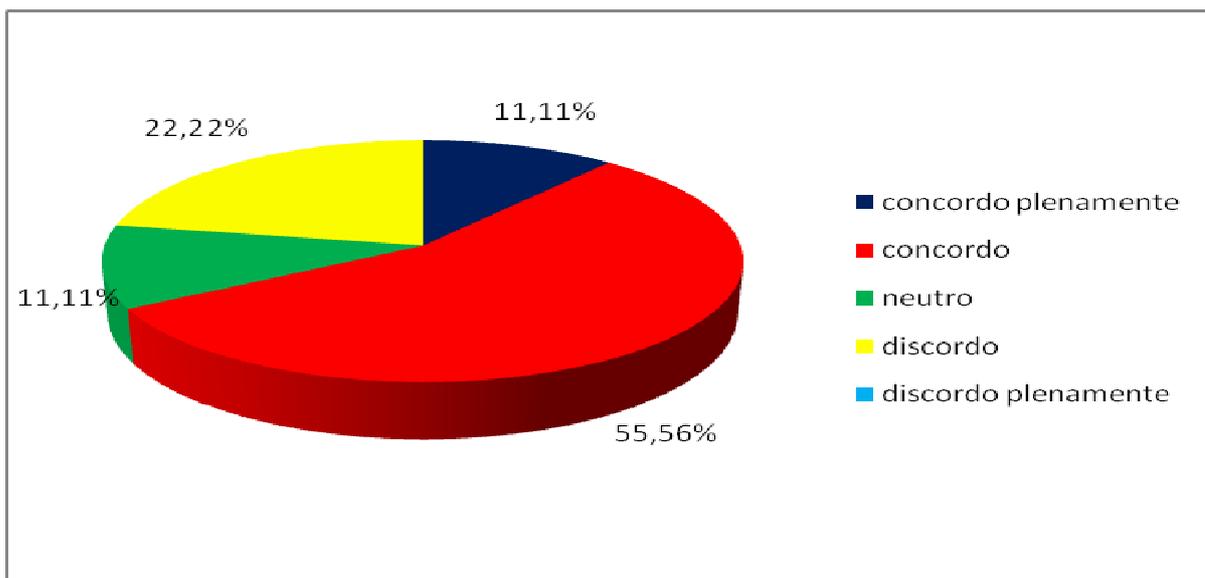


GRÁFICO 6: Adequação do Aparato tecnológico disponível para o desenvolvimento do trabalho do docente

Fonte: Elaborado pela autora, 2010

De acordo com afirmação “do Aparato Tecnológico disponível para o desenvolvimento do trabalho do docente”, apresentada no GRÁFICO 6, pode-se observar que 11,11% dos docentes disseram concordar plenamente com a afirmação; 55,56% disseram concordar; 11,11% foram neutros e 22,22% disseram discordar da afirmação, portanto, para 33,33% dos docentes os recursos tecnológicos não são suficientes para a realização de um bom trabalho. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam com adequação do aparato tecnologico disponível. O desvio padrão de 21,37% representa a dispersão dos dados em relação à média.

Para que a pessoa consiga produzir de acordo com as expectativas da organização, é necessário que elas tenham condições e ferramentas adequadas para exercer suas funções. A falta de ferramentas adequadas pode servir como motivo para a queda de produção. Caso isso ocorra, o ciclo da motivação se quebra, pois a pessoa pode sentir-se frustrada com a situação.

Na Administração Científica, Taylor verificou que as condições de trabalho interferiam no resultado da produção e que a adequação das ferramentas de trabalho era essencial para a otimização do tempo. As organizações modernas normalmente preocupam-se muito em manter condições adequadas de trabalho.

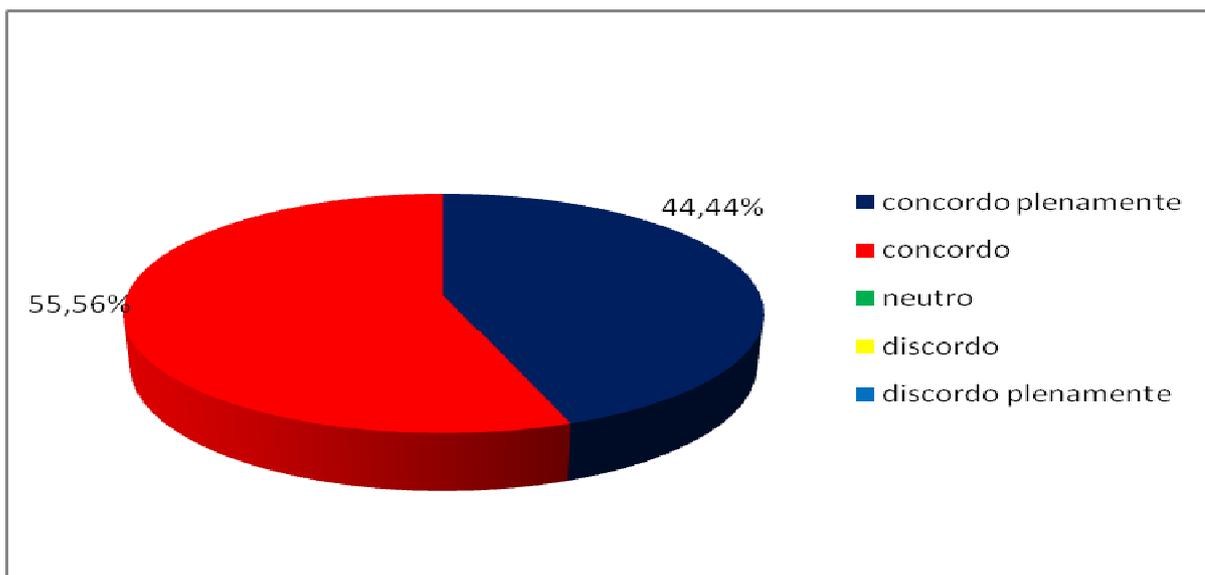


GRÁFICO 7: Clima de cooperação e respeito entre os funcionários no ambiente de trabalho
Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

Em relação à análise da afirmação “Clima de cooperação e respeito entre os funcionários no ambiente de trabalho”, apresentada no GRÁFICO 7, pode-se verificar que 44,44% dos docentes disseram concordar plenamente e 55,56% concordam com a afirmação. A média calculada foi de 20% o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente com clima de cooperação e respeito entre os funcionarios no ambiente de trabalho. O desvio padrão de 27,67% representa a dispersão dos dados em relação à média.

A Teoria das Relações Humanas trouxe a Experiência de Hawthorne onde os pesquisadores notaram que o ambiente amistoso e o desenvolvimento de um grupo social dentro do ambiente de trabalho contribuía para o aumento da produção. Durante a experiência, os pesquisadores perceberam que o nível de produção era determinado pela capacidade social dos trabalhadores, ou seja, quanto mais integrado fosse o grupo de trabalho mais produtiva seria a organização.

Quando as pessoas cooperam umas com as outras existe uma forte tendência de que o processo flua melhor. O trabalho em equipe é imprescindível para o sucesso da organização, pois quando todos trabalham em prol de um mesmo objetivo, ele é mais facilmente alcançado.

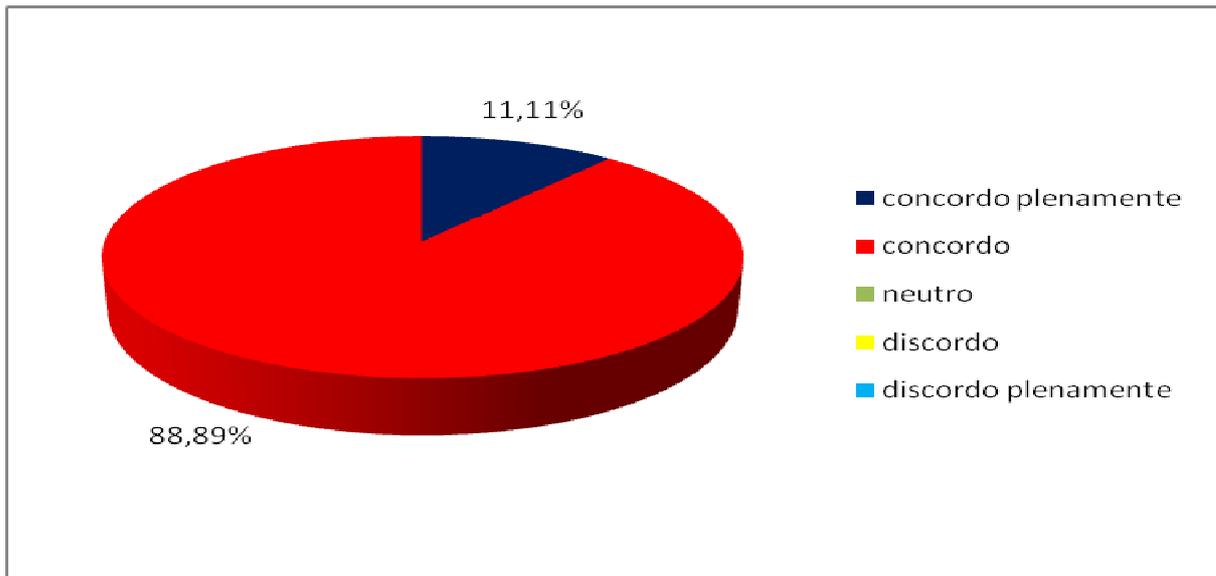


GRÁFICO 8: Comportamento do Superior para a Permanência dos Docentes na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

De acordo com afirmação “Comportamento do Superior para a Permanência dos Docentes na IES”, apresentada no GRÁFICO 8, dos docentes entrevistados 11,11% disseram concordar plenamente com a afirmação e 88,89% disseram concordar. A média calculada foi de 20% o que representa que, em média, os docentes concordam com o comportamento do superior para a permanência na IES. O desvio padrão de 38,81% representa a dispersão dos dados em relação à média.

O líder tem uma participação de extrema importância na motivação de sua equipe, pois suas ações impactam na eficiência e eficácia das metas para chegar ao resultado esperado.

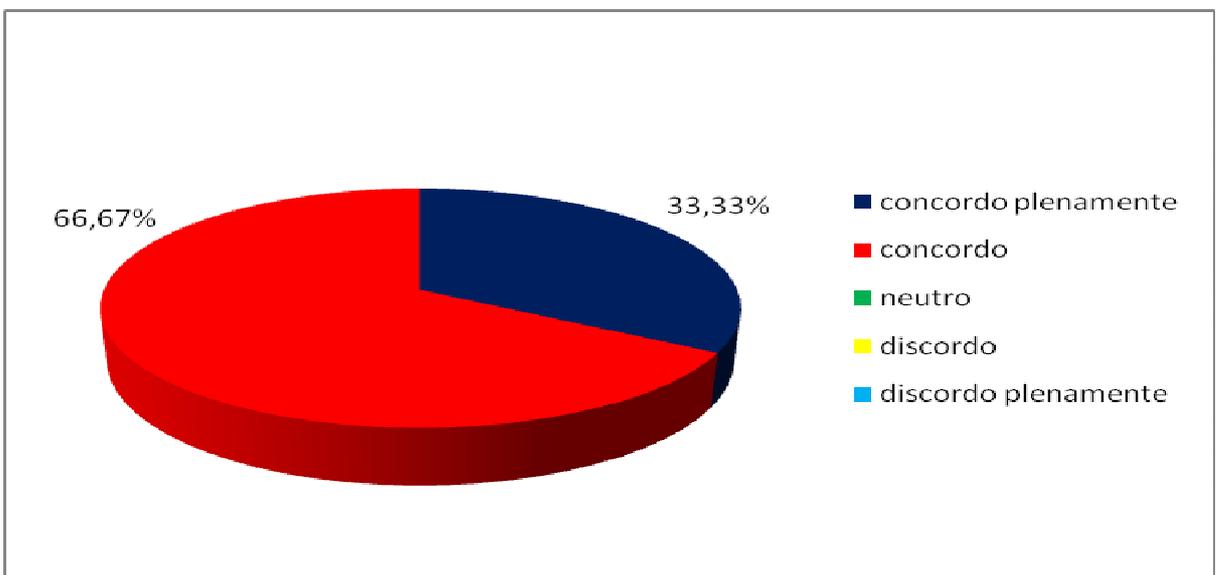


GRÁFICO 9: Mobilização do superior para solução dos problemas existentes na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

Em relação à análise da afirmação “Mobilização do Superior para solução dos problemas existentes na IES”, apresentada no GRÁFICO 9, de acordo com as respostas, 33,33% dos docentes concordam plenamente e 66,67% concordam com a afirmação. A média calculada foi de 20% o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente com a mobilização do superior para solução dos problemas existentes na IES. O desvio padrão é de 29,81% representa a dispersão dos dados em relação à média.

A Teoria das Relações Humanas se preocupou muito com o fator liderança nos ambientes de trabalho, e reconheceu que ela é necessária em todos os tipos de organização humana. A liderança da instituição estudada tem características democráticas, que conforme a Teoria das Relações Humanas, é a liderança que ouve, compreende e toma atitudes para melhorar as condições de trabalho de sua equipe.

A liderança democrática dá ênfase aos subordinados. O líder se preocupa com o grupo de pessoas com as quais trabalha e entende que de seu bom relacionamento com eles depende o sucesso do trabalho.

Em IES assim, como nas demais instituições de ensino, o gestor ou líder deve estar pronto para lidar com situações adversas que exigem cautela, inteligência, paciência e conhecimento.

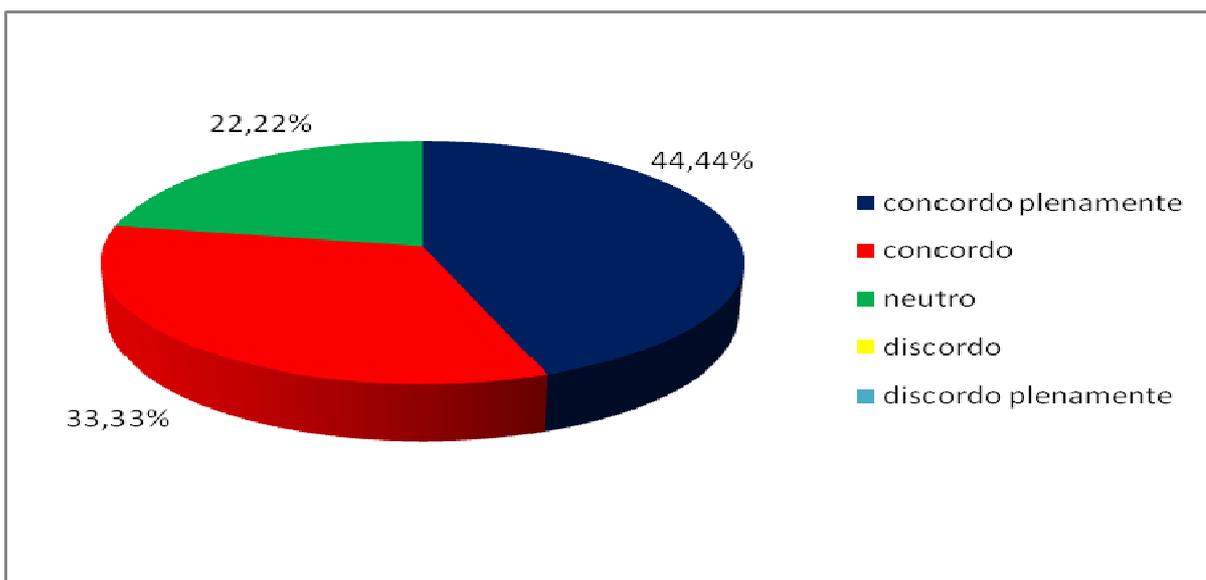


GRÁFICO 10: Influência do quadro de funcionários para a permanência dos docentes na IES
Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

De acordo com afirmação “Influência do quadro de funcionários para a permanência dos docentes na IES”, apresentada no GRÁFICO 10, pode-se verificar que 44,44% dos docentes concordam plenamente; 33,33% concordam e 22,22% ficaram neutros, significando que, para parte do quadro de funcionários existentes na IES, a composição do quadro não influencia na permanência dos docentes. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente com a influência do quadro de funcionários para permanência na IES. O desvio padrão é de 19,88% representa a dispersão dos dados em relação à média.

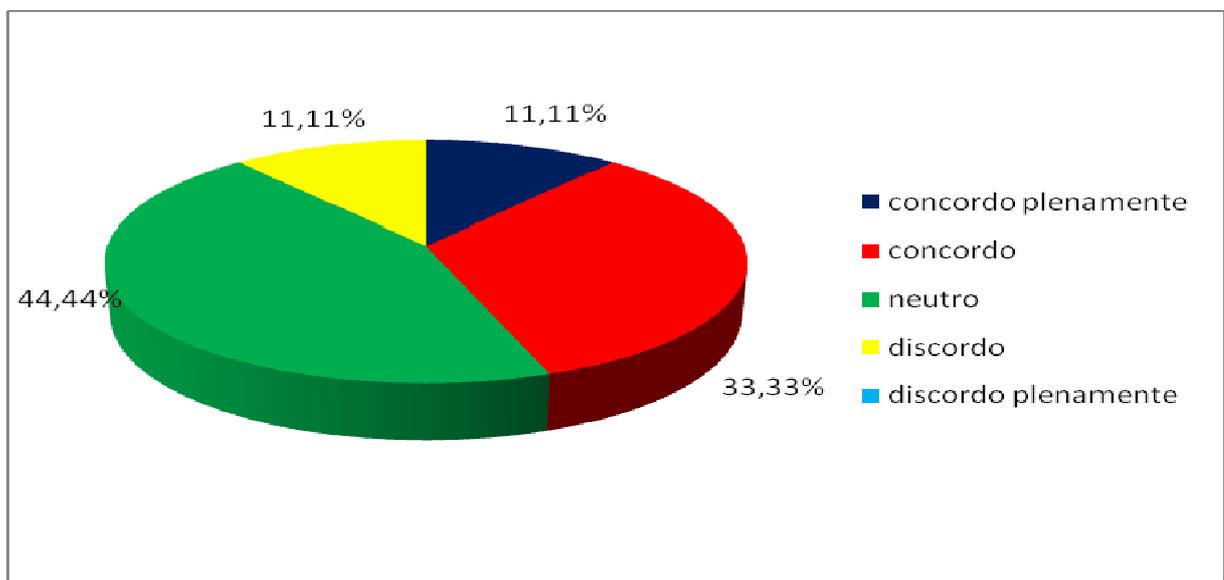


GRÁFICO 11: Investimentos oferecidos na formação profissional dos docentes para permanência na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

Em relação à análise da afirmação “Investimentos oferecidos na formação profissional dos docentes para permanência na IES”, apresentada no GRÁFICO 11, de acordo com as respostas, 44,44% dos docentes concordam plenamente; 33,33% concordam; 44,44% ficaram neutros e 11,11% discordam com afirmação. Isso significa que grande parte dos docentes estão descontentes com a Instituição pela não contribuição na formação profissional dos docentes. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam com investimento oferecidos na formação profissional. O desvio padrão é de 16% representa a dispersão dos dados em relação à média.

Na Escola das Relações Humanas e também na Teoria Comportamental as organizações começaram a perceber que um fator que motivam as pessoas é a questão da oportunidade de crescimento pessoal.

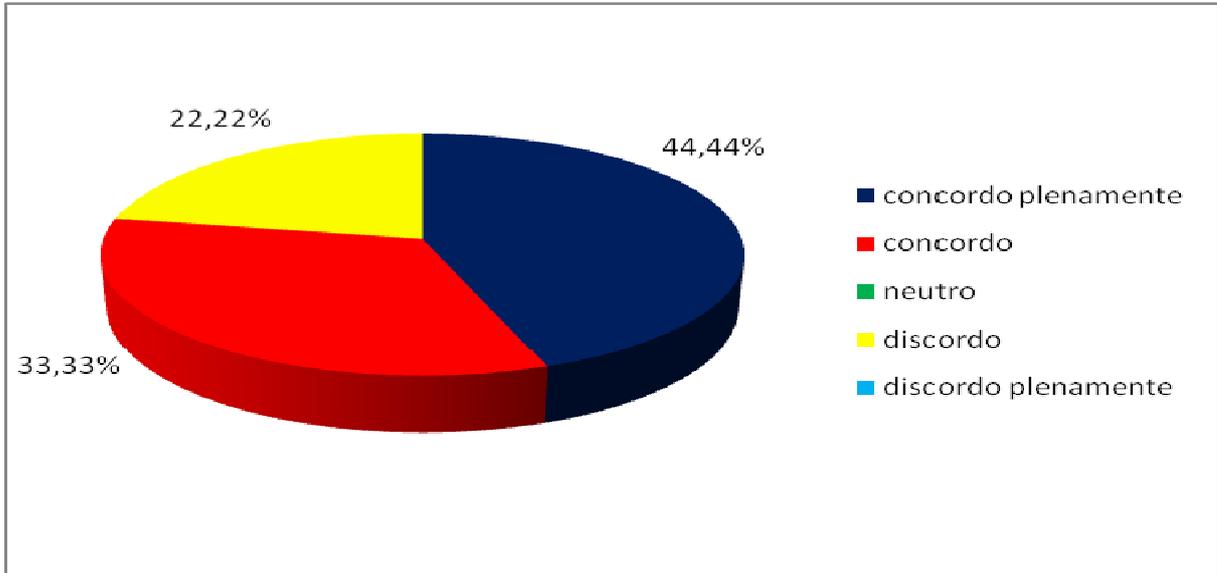


GRÁFICO 12: Contribuição do plano de cargos e salários para permanência dos docentes da IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

De acordo com a afirmação “Contribuição do Plano de cargos e salários para permanência dos docentes da IES”, apresentada no GRÁFICO 12, pode-se verificar que 44,44% dos docentes concordam plenamente; 33,33% concordam e 22,22% discordam, significando que para parte dos docentes existem outros fatores que contribuem para permanência dos mesmos na instituição. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente com contribuição do plano de cargos e salários. O desvio padrão é de 19,88% representa a dispersão dos dados em relação à média.

A Teoria Clássica da Administração com Fayol deu uma visão de homem econômico para as organizações. Neste sentido o que movia e motivava as pessoas eram tão somente os benefícios financeiros oferecidos. Contudo, verificou-se mais tarde através da Teoria das Relações Humanas e principalmente, a Teoria Comportamental, que esta se trata de mais uma das variáveis que movem o comportamento individual em organizações.

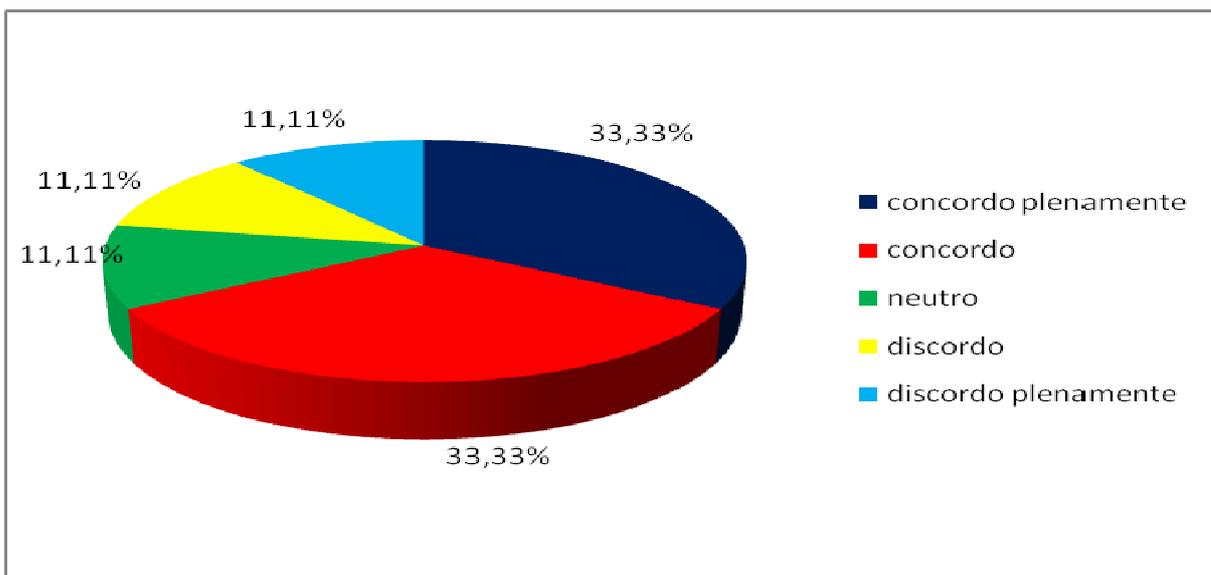


GRÁFICO 13: Distância da família com relação à permanência dos docentes na IES

Fonte: elaborado pela autora, 2010.

Em relação à análise da afirmação “Distância da família com relação a permanência dos docentes na IES”, apresentada no GRÁFICO 13, dos docentes entrevistados 33,33% disseram concordar plenamente com a afirmação; 33,33% concordam; 11,11% ficaram neutros; 11,11% discordaram e 11,11% discordaram plenamente, portanto para 33,33% dos docentes a distancia da família é bastante relevante e impacta para a permanência dos mesmos na instituição. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente que a distância da família não influencia no tempo de permanencia na IES. O desvio padrão de 12,17% representa a dispersão dos dados em relação à média.

Por se tratar de um município polo da região noroeste de Mato Grosso e uma das únicas cidades que oferece cursos presenciais de ensino superior, este fato faz com que, assim como os estudantes, os docentes também procurem uma oportunidade de emprego neste local. Todos os docentes com alta qualificação acadêmica da IES estudada vieram de outros Estados em busca de oportunidade de emprego, de crescimento profissional e de boa remuneração.

Na Teoria das Relações humanas os idealizadores afirma que as pessoas tem necessidades emocionais, o homem é fundamentalmente emocional e não racional ou econômico. A primeira experiência de relacionamento que o ser humano tem é com sua família. A falta da família pode influenciar negativamente na

produção de seus serviços, visto que a pessoa pode sentir-se insegura longe de seus entes.

Na Teoria Comportamental, surge a pirâmide das necessidades humanas dentre as quais está a necessidade social e a necessidade de segurança. As pessoas tendem a sentir-se mais seguras quando estão em companhia de outras pessoas conhecidas, principalmente de sua família. No caso da IES em estudo, este relacionamento normalmente é alcançado através da interface entre colegas, inicialmente.

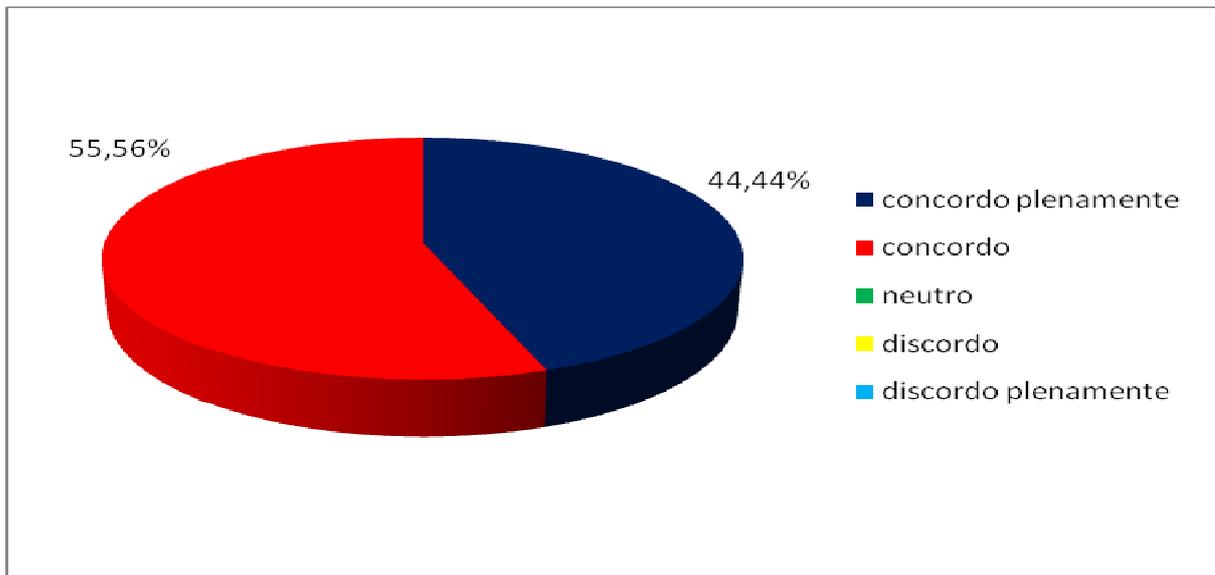


GRÁFICO 14: Qualidade do ambiente de trabalho para a permanência dos docentes da IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

Para afirmação “Qualidade do ambiente de trabalho para a permanência dos docentes da IES”, apresentada no GRÁFICO 14, dos docentes entrevistados 44,44% disseram concordar plenamente com a afirmação; 55,56% disseram concordar. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente com a qualidade do ambiente de trabalho. O desvio padrão de 27,67% representa a dispersão dos dados em relação à média.

O ambiente de trabalho foi abordado pela Teoria Clássica. Os pesquisadores notaram que o ambiente físico influenciava na produção. Ainda na Teoria das Relações Humanas e na Teoria Comportamental, foi abordada a importância do ambiente não só físico, mas o ambiente de convívio entre as pessoas da organização.

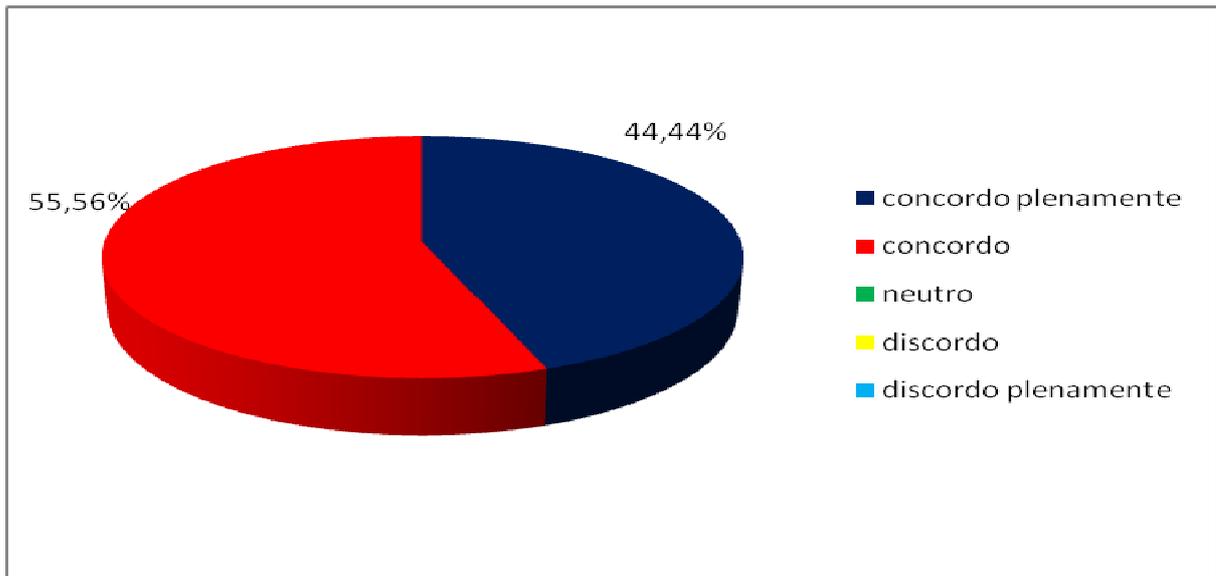


GRÁFICO 15: Bem estar no ambiente de trabalho para permanência dos docentes na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

Em relação à análise da afirmação “Bem estar no ambiente de trabalho para permanência dos docentes na IES”, apresentada no GRÁFICO 15, pode-se verificar que 44,44% dos docentes concordam plenamente, 55,56% concordam. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente com bem estar no ambiente de trabalho. O desvio padrão é de 27,67%, representa a dispersão dos dados em relação à média.

Na Teoria das Relações Humanas o foco saiu dos aspectos técnicos e passou para os aspectos sociológicos e psicológicos. Nesta escola, os pesquisadores passaram a estudar o resultado da satisfação do empregado com seu trabalho como fator de aumento de produção. As pessoas precisam ser felizes naquilo que fazem, pois somente assim a organização não corre riscos de perder seus empregados.

Na Teoria Comportamental, os pesquisadores afirmam que a organização depende do comportamento individual das pessoas e que a motivação é o ponto fundamental para o sucesso no trabalho. Assim, se a pessoa é feliz naquilo que faz, certamente ela sente-se motivada a produzir mais, a desenvolver sua função com empenho e entusiasmo, o que na docência é fundamental.

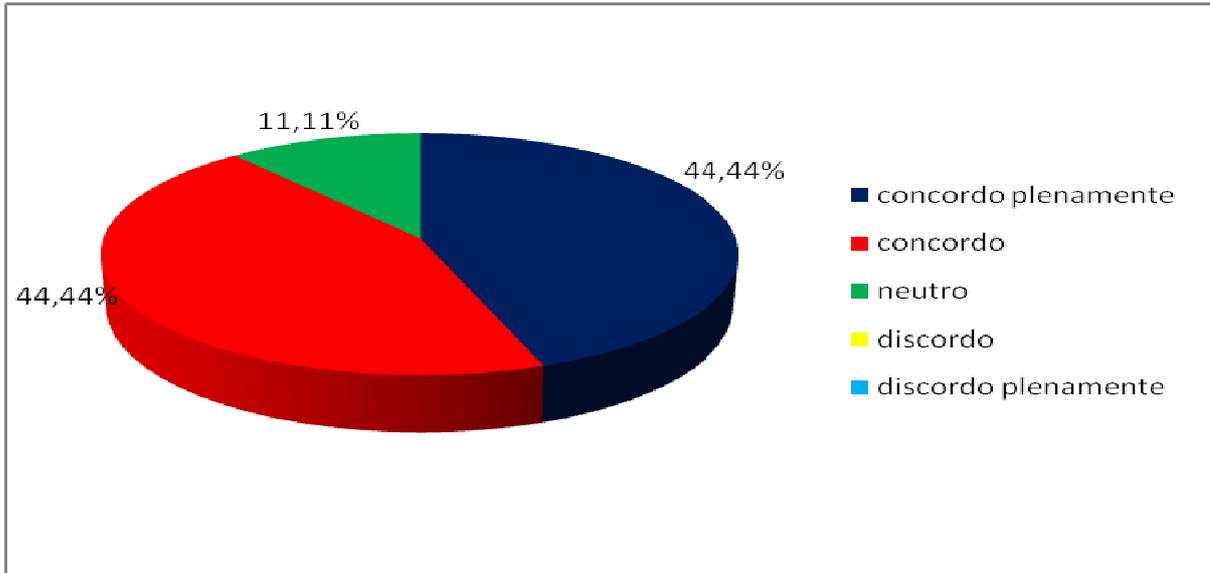


GRÁFICO 16: Relação com os colegas docentes para a permanência na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

De acordo com análise da afirmação “Relação com os colegas docentes para a permanência na IES”, apresentada no GRÁFICO 16, dos docentes entrevistados 44,44% disseram concordar plenamente com a afirmação; 44,44% concordam e 11,11% ficaram neutros. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente em relação com os colegas para permanência na IES. O desvio padrão de 22,77% representa a dispersão dos dados em relação à média.

Na Teoria das Relações Humanas os pesquisadores notaram, principalmente com a Experiência de Hawthorne, que dentro da organização surgem organizações informais que são capazes de influenciar os indivíduos. As regras informais, os padrões de comportamento e de comunicação e principalmente as relações de amizade influenciam o comportamento e o desenvolvimento individual. Dessa forma, é possível afirmar que o indivíduo depende de um bom relacionamento com seu grupo de trabalho, para executar de forma eficiente seu papel dentro da organização.

As afirmações feitas na Teoria das Relações Humanas diziam que a produção era resultado da integração social dos indivíduos, e que, quanto maior é a integração do grupo, maior é seu nível de produção.

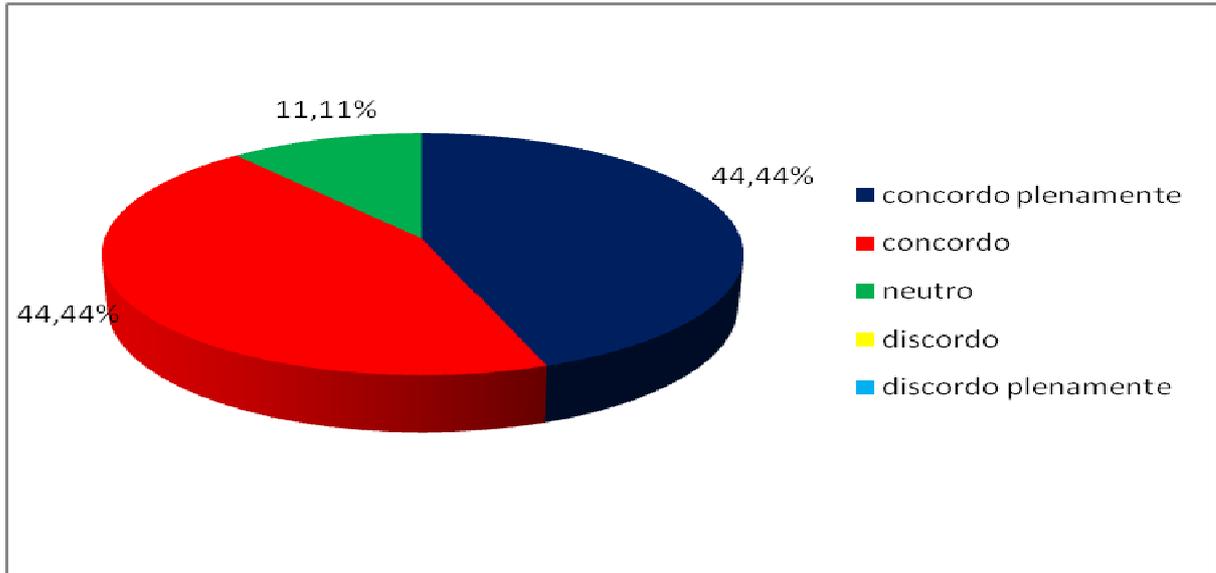


GRÁFICO 17: Relação com o coordenador do curso para permanência na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

Em relação à análise da afirmação “Relação com o coordenador do curso para permanência na IES.”, apresentada no GRÁFICO 17, pode-se verificar, 44,44% dos docentes concordam plenamente; 44,44% concordam e 11,11% foram neutros. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente em relação com o coordenador do curso para permanência na IES. O desvio padrão é de 22,77% representa a dispersão dos dados em relação à média.

Nesta afirmação, percebe-se que a qualidade do relacionamento entre o docente e seu superior direto é boa. A Teoria Burocrática trouxe um modelo de hierarquia, na qual as relações entre superiores e subordinados eram preenchidas por cargos de direção ou de chefia claramente definidos.

Na IES estudada, cada curso de ensino superior possui um coordenador que é responsável pelo andamento das turmas que fazem parte da área. Este coordenador é o superior direto dos docentes, e é com ele que são tratados os assuntos rotineiros que não precisam necessariamente da intervenção do Diretor da Faculdade.

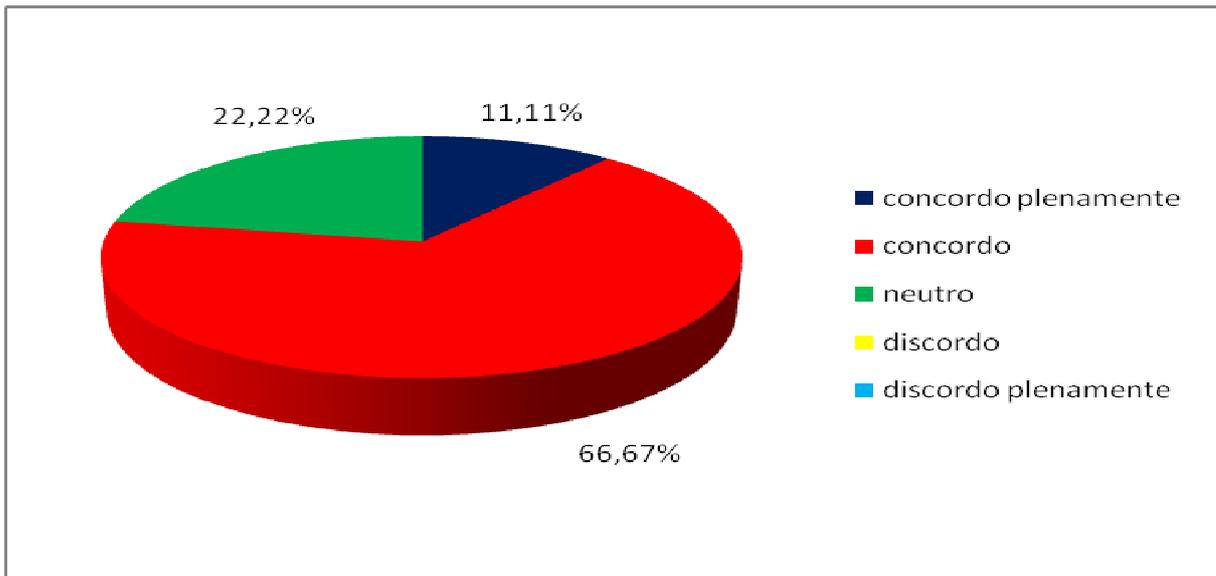


GRÁFICO 18: Relação com os coordenadores para minha permanência na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

De acordo com afirmação “Relação com os coordenadores para minha permanência na IES”, apresentada no GRÁFICO 18, dos docentes entrevistados 11,11% disseram concordar plenamente com a afirmação; 66,67% concordam e 22,22% ficaram neutros. Isso significa que a relação com os coordenadores da instituição não afeta para que continuem exercendo seus papéis de docentes na IES. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam. O desvio padrão de 27,67% representa a dispersão dos dados em relação à média.

Conforme ressaltado na afirmação anterior, a Teoria Burocrática foi que inseriu um modelo de hierarquia definido por cargos entre o subalterno e seu superior.

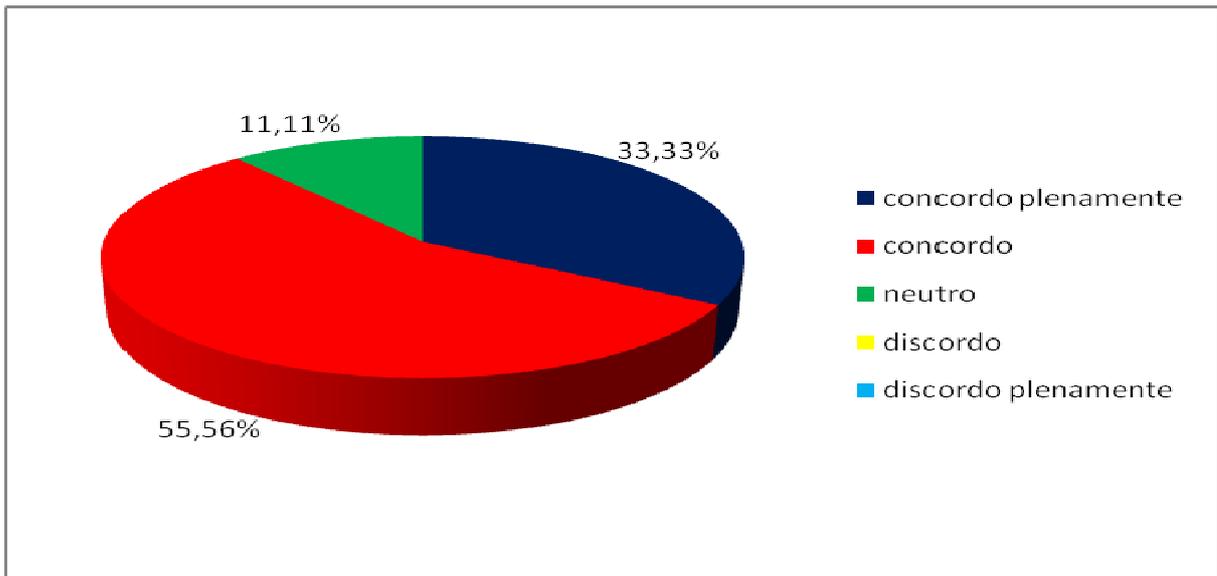


GRÁFICO 19: Relação com a equipe da secretaria para permanência dos docentes na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

Em relação à análise da afirmação “Relação com a equipe da secretaria para permanência dos docentes na IES”, apresentada no GRÁFICO 19, pode-se verificar que 33,33% dos docentes concordam plenamente; 55,56% concordam e 11,11% ficaram neutros. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente em relação com a equipe da secretaria para permanência na IES. O desvio padrão é de 24,09% representa a dispersão dos dados em relação à média.

As relações entre os empregados são fundamentais para o bom desempenho da organização. A Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental focam no relacionamento das pessoas e dos grupos informais que surgem nas organizações.

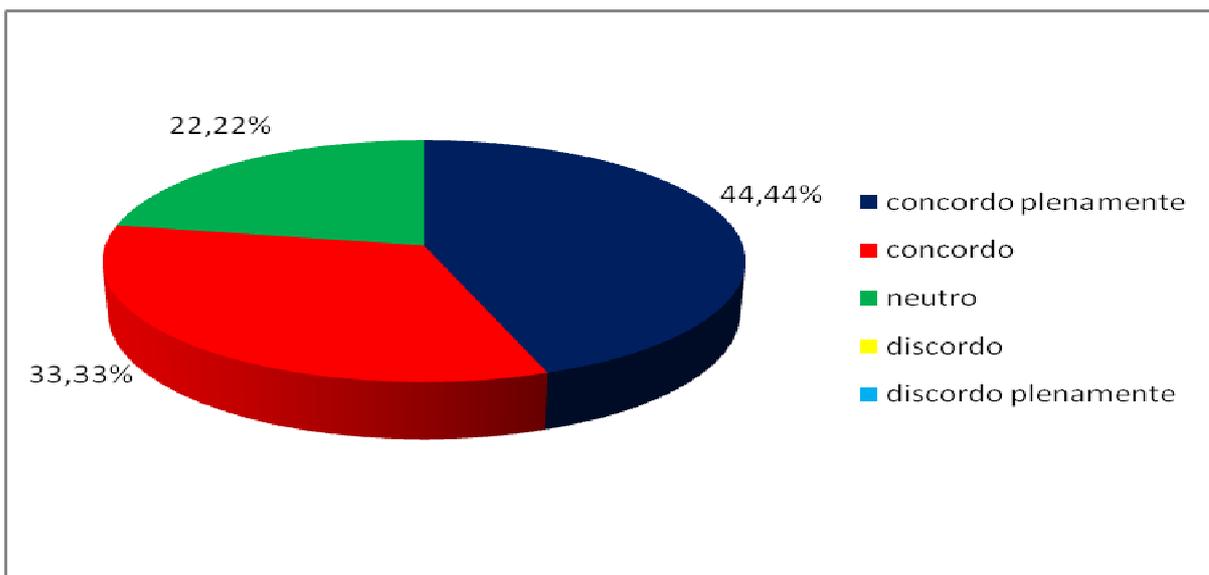


GRÁFICO 20: Relação com a equipe da biblioteca para a permanência dos docentes na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

Para afirmação “Relação com a equipe da biblioteca para a permanência dos docentes na IES”, apresentada no GRÁFICO 20, dos docentes entrevistados 44,44% disseram concordar plenamente com a afirmação; 33,33% disseram concordar e 22,22% ficaram neutro, significando que a relação com os funcionários da biblioteca não influencia na decisão para permanência na IES. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente em relação com a equipe da biblioteca para a permanência na IES. O desvio padrão de 19,88% representa a dispersão dos dados em relação à média.

Os docentes encontram nos bibliotecários um grande apoio para que permaneçam na instituição, pois os mesmos auxiliam na procura de livros e são atenciosos, estão sempre disponíveis a atenderem aos professores.

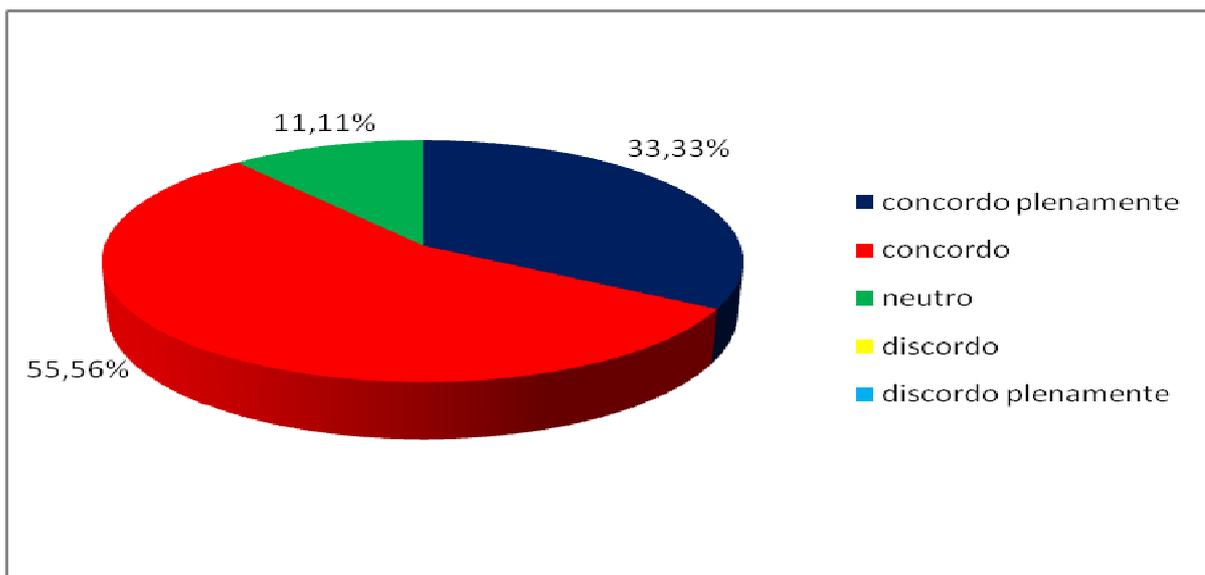


GRÁFICO 21: Relação com o pessoal dos serviços de apoio para permanência na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

Em relação à análise da afirmação “Relação com o pessoal dos serviços de apoio para permanência na IES”, apresentado no GRÁFICO 21, dos docentes entrevistados 33,33% disseram concordar plenamente com a afirmação; 55,56% disseram concordar e 11,11% permaneceram neutros, ou seja, não influencia na permanência dos docentes na IES. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente em relação com o pessoal dos serviços de apoio para permanência na IES. e o desvio padrão de 24,09% representa a dispersão dos dados em relação à média.

É possível perceber que existe um bom relacionamento entre os docentes e seus subordinados diretos. Na Teoria das Relações Humanas, existe foco entre as relações do grupo. Assim mesmo que as pessoas sejam subordinadas umas às outras elas mantêm um relacionamento pacífico, onde todos podem expressar suas opiniões livremente.

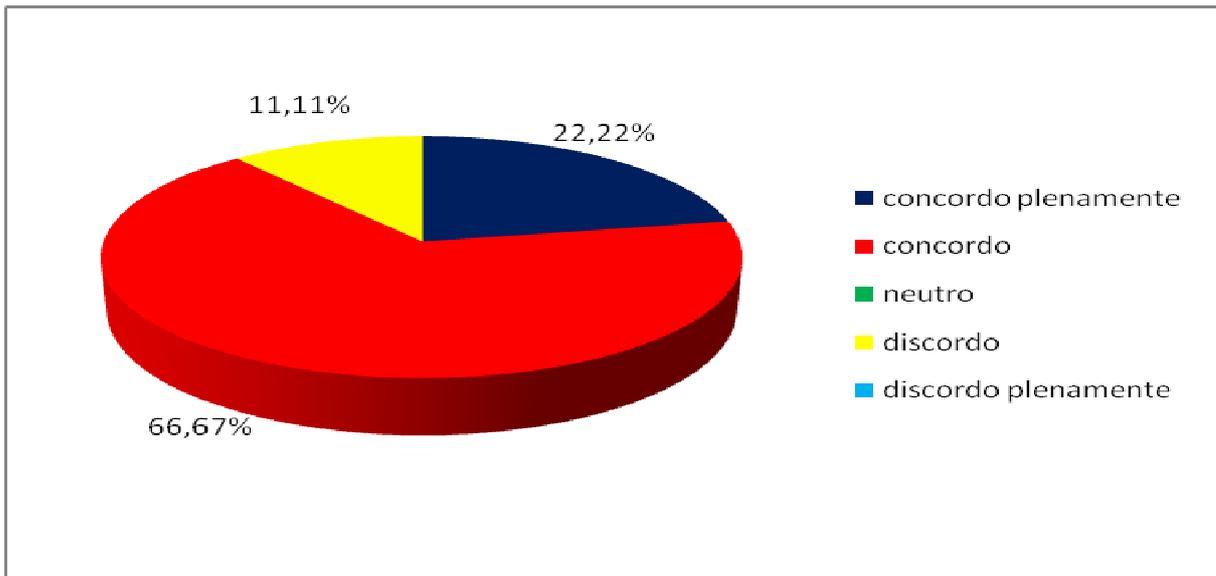


GRÁFICO 22: Infraestrutura para permanência dos docentes na IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

De acordo com a análise da afirmação “Infraestrutura para permanência dos docentes na IES”, apresentado no GRÁFICO 22, pode-se verificar que 22,22% dos docentes concordam plenamente; 66,67% concordam e 11,11% discordaram com a afirmação. Isso significa que é indiferente o fator da infraestrutura para a permanência dos docentes na IES. A média calculada foi de 20%, o que representa que, em média, os docentes concordam plenamente com a infraestrutura para permanência. O desvio padrão é de 27,67% representa a dispersão dos dados em relação à média.

De acordo com a Teoria das Relações Humanas as condições disponíveis para o trabalho são fundamentais. Ambientes adequados são necessários para melhor execução do trabalho.

Após a análise dos resultados decorrentes da pesquisa de campo, apresentam-se as conclusões do presente estudo.

CONCLUSÃO

A rotatividade de pessoal é a relação entre o número de profissionais admitidos e demitidos, voluntária ou involuntariamente, em um determinado período de tempo dentro de uma organização. Esta rotatividade não deve ser alta a ponto de prejudicar a produção e onerar financeiramente a organização, e nem tão baixa a ponto de manter dentro da organização profissionais que não se adéquam ao perfil da empresa. A questão da rotatividade implica em custos, como treinamento de novo profissional, verbas indenizatórias no momento da demissão, diminuição da produtividade e outros ligados à falta de capacidade do novo contratado.

Esta pesquisa procurou identificar os fatores que influenciam a rotatividade de docentes em uma Instituição de Ensino Superior situada no município de Juína-MT. O problema de pesquisa era: Quais os fatores que geram a rotatividade de docentes em uma instituição de ensino superior localizada num município mato-grossense na opinião dos docentes em atuação. Através do questionário aplicado aos docentes da IES, percebeu-se que o principal fator que gera rotatividade é a motivação pessoal de cada docente, ou seja, assim como foram motivos pessoais que trouxeram os docentes para a IES, estes motivos também são a razão da não permanência dos mesmos. Os principais fatores de motivação são o desafio profissional, possibilidade de crescimento profissional e remuneração.

Já em relação às hipóteses, foram refutadas as hipóteses H1, sendo aceitas H2 e H3.

A H1 que diz respeito aos baixos salários e as condições de trabalho restritas por falta de equipamentos audiovisuais e salas sem climatização não foram apontados pelos docentes como dificuldade para continuar trabalhando na IES. A H2 foi confirmada, pois, a falta de profissionais qualificados na região gera a migração de profissionais de outros estados (outras regiões) e estes, por sua vez, sentem dificuldade de adaptação ao município e à instituição e, principalmente, pela falta que sentem da família. O mesmo ocorreu com H3, comprovada por meio dos componentes da motivação individual (desafio profissional, possibilidade de crescimento profissional e remuneração) identificados ao longo da pesquisa.

Assim, conclui-se que o objetivo do trabalho foi alcançado, pois, ao logo da pesquisa foram verificados os fatores que geram a rotatividade de docentes no contexto de uma IES localizada num município mato-grossense.

É possível afirmar que o processo de gestão de pessoas da instituição atende às necessidades dos docentes, pois, estes afirmam ter boa relação com seus superiores, bem como com seus colegas de docência e pessoal de apoio.

As limitações da pesquisa dão-se em torno do número de entrevistados e também ao fato do difícil acesso aos docentes que já se desligaram da instituição. Seria interessante que a entrevista tivesse sido aplicada aos docentes que já trabalharam na IES e que por algum motivo se desligaram.

Futuras pesquisas poderão calcular o índice de rotatividade dentro de determinado período de tempo para analisar se este índice encontra-se dentro do ideal.

REFERÊNCIAS

BUIATI, Michele Caroline Monteiro Pires. **O Uso da Tecnologia da Informação no Marketing Logístico como Estratégia Competitiva: um Estudo de Caso na Empresa X do Distrito Industrial de Manaus.** (2010) disponível em: <<http://michelebuiati.files.wordpress.com/2008/07/capitulo-0.pdf>> Acesso em: 13 dez.2010.

CAMPELO, Bruno. **RH: Evolução nas organizações.** (2010) disponível em: <<http://brunocampelloo.2010/08/rh-evolucao-nas-organizacoes.html>> Acesso em: 25 set. 2010.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A., SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo – SP: Pearson, 2007.

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

_____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003a.

_____, Idalberto. **Recursos humanos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1997b.

_____, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004c.

CLT – **Decreto Lei nº5.452** , de 1º de Maio de 1943. Referência: BRASIL, 1943.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Referência: BRASIL, 1988.

CRESPO, Antonio Arnot. **Estatística fácil.** 17 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

Duarte, Janete Silva. **Uso do portal de periódicos da capes pelos alunos do programa de pós-graduação em produtos naturais e sintéticos bioativos.** (2010). Disponível em: <<http://dci2.ccsa.ufpb.br:8080/.../dissertação%20%20USO%20DO%20PORTAL%20DA%20CAPES.pdf>> Acesso em: 05 dez. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUBILATO, Jorge. **Rotatividade de pessoal: custos e índice ideais**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/4980/rotatividade-de-pessoal-custos-e-indice-ideais.html> Acesso em 02 dez. 2010.

LAKATOS, Eva. MARCONI, Marina. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução digital**. 6. ed. SP: Atlas, 2006.

ROSÁRIO, Cecília Camargo. **Rotatividade de Pessoal (turn over)**. Disponível em: <<http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>> Acesso em: 01 set. 2010.

WILLIAMSON, Christine. COLVIN, Gary. MACDONALD, Amy. **Gestão de recursos humanos**. (2008). Disponível em: <<http://tilz.tearfund.org/Portugues/ROOTS/Gestao+de+recursos+humanos.htm>> Acesso em: 15 set. 2010.

ANEXO



QUESTIONÁRIO

O presente questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Rafaela Moreira Marchi, sob orientação da Prof^a. Adm. Mara Luiza Gonçalves Freitas e está voltado ao estudo da rotatividade de pessoal no segmento docente, no âmbito desta instituição de ensino superior.

Sua contribuição é muito importante para o êxito deste estudo. Agradecemos antecipadamente pela sua participação.

Questões de sondagem:

1. Tempo de magistério:

() de 1 a 3 anos () de 4 a 6 anos () mais de 6 anos

2. Formação acadêmica máxima

() Especialização () Mestrado () Doutorado

3. Tempo que trabalha na Instituição:

() menos de um ano () entre 1 e 3 anos () de 4 a 5 anos

() mais de 5 anos

4. Motivação (ões) para ingresso no quadro profissional da IES:

5. Responda as questões abaixo, lendo com atenção as afirmações e selecionando uma única resposta por opção, sendo 1-concordo plenamente, 2-concordo, 3-neutro, 4-discordo, 5-discordo plenamente.

1- A motivação que tenho para meu atual trabalho contribui para minha permanência na IES.

) Concordo plenamente

) Concordo

) Neutro

) Discordo

) Discordo plenamente

2- A flexibilidade no horário semanal das aulas contribui para minha permanência na IES.

) Concordo plenamente

) Concordo

) Neutro

) Discordo

) Discordo plenamente

3- O aparato tecnológico disponível é adequado para o desenvolvimento do trabalho docente e contribui para minha permanência na IES.

) Concordo plenamente

) Concordo

) Neutro

) Discordo

) Discordo plenamente

4- O clima de cooperação e respeito entre os funcionários no ambiente de trabalho contribui para minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

5- O comportamento do meu superior contribui para a minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

6- A mobilização do meu superior para solucionar os problemas existentes na instituição contribui para a minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

7- A atual composição do quadro de funcionários influencia para a minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

8- Os investimentos, em formação profissional, oferecem aos docentes e contribui para a minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

9- O plano de cargos e salários contribui para minha permanência na instituição.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

10-A distância da minha família não impacta na minha decisão de permanecer na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

11-A qualidade do ambiente de trabalho contribui para a minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

12-O meu bem estar no ambiente de trabalho contribui para a minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

13-A boa relação que mantenho com meus colegas docentes contribui para a minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

14-A boa relação com o coordenador do meu curso contribui para a minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

15-A boa relação com os coordenadores contribui para minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

16-A boa relação com a equipe da secretaria contribui para minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

17-A boa relação com a equipe da biblioteca contribui para minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

18-A boa relação com o pessoal dos serviços de apoio contribui para minha permanência na IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

19-A Infraestrutura contribui para minha permanência IES.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente