

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO: ATRAINDO E RETENDO TALENTOS

**THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL: ATTRACTING AND RETAINING
TALENT**

Juliana Calescura
julianasmo@hotmail.com
Taisa Trombetta DeMarco
tonitaisa@brturbo.com.br

RESUMO

O artigo demonstra a importância do capital humano para as organizações e reforça a necessidade de atrair e reter os talentos, por meio da eficiência e eficácia a ser alcançada pela administração, objetivando vencer a competitividade acirrada do mercado de trabalho. O capital humano é tão importante para uma organização quanto o capital financeiro, destacando que a retenção de talentos é a maior preocupação das organizações atualmente. O objetivo do estudo foi analisar como atrair, desenvolver e reter os talentos para a organização, tendo como estudo, um Hospital Regional, localizado no município de São Miguel do Oeste (SC). A metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo foi de caráter bibliográfico, por meio de livros, artigos científicos e estudo de caso documental e exploratório. Para a análise dos dados, foi utilizada uma abordagem qualitativa e descritiva, onde foram analisados os documentos internos do hospital referente aos pedidos de desligamento e demissões no ano de 2013 e nos dois primeiros meses de 2014, totalizando 84 documentos analisados. O resultado do estudo revela que o principal motivo dos desligamentos é a falta de benefícios. Conclui-se o estudo, constatando a necessidade e a importância da realização de mudanças na área de Recursos Humanos, mais especificamente, quanto a criação de um programa de cargos e salários e de benefícios para atrair novos colaboradores e/ou reter os que fazem parte do quadro funcional. Por se tratar de um hospital, também é necessário equilibrar os indicadores de rotatividade para manter os talentos já treinados e adaptados a cultura, o que irá contribuir muito, com o desenvolvimento e sucesso da instituição.

Palavras-chave: Organização. Capital humano. Talentos.

ABSTRACT

The article demonstrates the importance of human capital for organizations and reinforces the need to attract and retain talent, through efficiency and effectiveness to be achieved by the administration, aiming to win the fierce competitiveness of the labor market. Human capital is so important to an organization as the financial capital, highlighting that talent retention is a major concern of organizations today. The aim of the study was to analyze how to attract, develop and retain talent for the organization, with the study, the Regional Hospital, located in

São Miguel do Oeste (SC). The methodology adopted for the study was the development of bibliographical character, through books, articles and scientific study and documental exploratory case. For data analysis, a qualitative and descriptive approach, where internal documents of the hospital concerning applications shutdown and layoffs in 2013 and in the first two months of 2014 were analyzed, totaling 84 documents analyzed was used. The result of the study reveals that the main reason is the lack of terminations of benefits. We conclude the study, noting the need and the importance of making changes in the area of Human Resources, more specifically, the creation of a program for jobs and wages and benefits to attract new employees and / or retain that part the workforce. Because it is a hospital, it is also necessary to balance the indicators of turnover to keep the talent already trained and adapted the culture, which will contribute much to the development and success of the institution.

Keywords: Organization. Human capital. Talents.

1 INTRODUÇÃO

O maior motivo para o sucesso das organizações vem do comprometimento do capital humano, sendo este, fundamental para identificar as oportunidades que possam surgir, correspondendo aos objetivos da organização, os pessoais e os profissionais dos colaboradores, de maneira a evitar ameaças ou dificuldades que possam surgir.

O capital humano é representado por colaboradores que fazem parte da organização (CHIAVENATO, 2000). Em muitos casos, estes talentos devem ser identificados e mantidos para não haver alto índice de rotatividade. O capital humano é considerado o recurso mais importante na atualidade, representando uma riqueza mais importante e crucial que o capital financeiro (CARVALHO, 1999). Portanto, analisar a importância de atrair e reter os talentos nas organizações é de fundamental relevância para o sucesso. Assim, o estudo objetivou responder à problemática: Como atrair e reter os talentos do Hospital Regional, localizado no município de São Miguel do Oeste (SC). O estudo teve como objetivos específicos caracterizar a organização; verificar a concepção de capital humano; identificar as competências e o comportamento do capital humano; analisar o índice de rotatividade por meio das demissões e pedidos de desligamento e sugerir formas de reter os talentos.

O estudo referente a como atrair e reter os talentos dentro da organização hospitalar foi estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma breve introdução sobre o tema. O segundo envolve a fundamentação teórica, onde no primeiro tópico define organização; depois capital humano; competência e habilidades. Na sequência foi descrito sobre o comportamento humano nas organizações; rotatividade, demissões e pedidos de desligamento e no último, reter talentos. O capítulo três apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. O quarto demonstra os resultados do estudo de caso. O

capítulo cinco envolve as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros. O capítulo seis apresenta as referências utilizadas no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capital humano para as organizações é tão importante quanto o capital financeiro e visa buscar uma melhor condição de sustentar a base do quadro organizacional, colaborando com o sucesso competitivo do mercado. Portanto, a fundamentação teórica apresentou os conceitos de organização, capital humano, comportamento humano nas organizações, competência, rotatividade, demissão, pedido de desligamento e retenção de talentos.

2.1 ORGANIZAÇÃO

Primeiramente, antes de focar no estudo, é necessário compreender o termo organização. Para Chiavenato (2000), uma organização é representada por um conjunto de atividades desenvolvidas por duas ou mais pessoas em cooperação. Essa cooperação é fundamental para o bom andamento da organização e para a concretização dos objetivos. Organização também pode ser definida como uma estrutura ampla e aberta, caracterizada pelas entradas e saídas de colaboradores, o que caracteriza o indicador de rotatividade de pessoal, as quais as causas podem ocorrer por motivos internos ou externos (CHIAVENATO, 2000). A maioria das organizações “é formada por uma rede de grupos de trabalho inter-relacionados. Para que a organização trabalhe eficientemente, os indivíduos devem coordenar seus esforços dentro de seus próprios grupos, e os grupos devem coordenar esforços entre si” (SPECTOR, 2002, p. 321).

Para Chiavenato (2000), há inumeros motivos para que as organizações levem em consideração o capital humano, ou seja, considera que devem levar em consideração o que realmente pretendem agregar no momento da contratação e o talento. Salienta que “as pessoas e as organizações convivem em um interminável processo dialético. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros” (CHIAVENATO, 2000, p. 197).

De acordo com Fleury e Junior (2002 apud LIMONGI-FRANÇA et al. 2002, p. 133), as organizações que “enfrentam condições de incerteza, ambientes em mudanças e intensa competição, devem ser capazes de aprender e ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos”. Assim, as organizações devem também ser capazes de conquistar novos colaboradores, reter

os talentos e manter a qualidade do quadro funcional organizacional para ter sucesso diante do mercado de trabalho competitivo.

2.2 CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Para melhor entender sobre o capital humano nas organizações, pode-se considerar a definição de Carvalho e Souza (1999, p. 2), onde consideram que é “a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”. Neste contexto, o capital humano para as organizações, em muitos casos, é mais importante que o capital físico, pois é muito importante para o funcionamento e sucesso das organizações. Wernke, Lembeck e Bronia (2003, p. 5), consideram que o capital humano é “[...] o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também a competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores”. Já para Crie (2006, p. 1), o capital humano refere-se:

tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização. O capital humano não é, entretanto, propriedade das empresas. As pessoas não são “patrimoniáveis”. Na verdade, elas não pertencem ao “patrimônio” das organizações desde, pelo menos, o fim da escravidão. Muito menos o capital humano destas pessoas.

Para Chiavenato (2006), na Era da Informação, o conhecimento se transformou no recurso organizacional mais importante das organizações na atualidade, ou seja, em uma riqueza mais importante e crucial que o dinheiro. Para Gomeiro (2001, p. 1), a importância do capital humano para as organizações “[...] configura-se como uma grande referência de sucesso no meio empresarial e é o que vai determinar o futuro da companhia”. Já Moura (2006), atribui os relacionados como o capital humano organizacional, que podem ser definidos como ter conhecimento; competência e habilidade; atitude e comportamento adequado; experiência; capacidade de inovar e solucionar problemas; profissionalismo; sociável e saber trabalhar coletivamente.

Chiavenato (1999), também reforça que as organizações ao fazerem uso do conhecimento, se tornaram aptas a permanecer no mercado competitivo e acirrado. Desta forma, se mantem com base nos colaboradores, que agregam os valores para as organizações com suas competências, conhecimentos e habilidades. Neste contexto, o sucesso do capital

humano para as organizações se faz principalmente, pela competência dos colaboradores e por isso, a importância e a necessidade de retê-los em seu quadro funcional.

2.3 COMPETÊNCIA E HABILIDADES

A competência talvez seja uma das principais qualidades de um colaborador com talento e pode ser adquirida e desenvolvida através das habilidades e capacidades. Na visão de Fleury e Fleury (2001, p. 184), competência é:

[...] uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto ou o seu antônimo não implica apenas na negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo e depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

De acordo com Ramos (2002 apud MITCHELL 200?), a capacidade é um eixo de desenvolvimento a ser trilhado por uma pessoa, considerada como uma hipótese, uma direção de trabalho, mas não é uma atitude ou comportamento observável ou mensurável. Mas, por meio da capacidade, desenvolve-se a competência. Para Parry (1996), competência é o agrupamento de conhecimento, habilidade, comportamento e atitude que afeta parte considerável da atividade de uma pessoa, podendo ser medida contra padrões pré-estabelecidos e pode ser melhorada mediante treinamento e desenvolvimento. Neste contexto, Rocha-Pinto et al (2003, p. 96), contribuem ao colocar que a política de treinamento é:

o conjunto de linhas de ação de treinamento, fundamentais para se estabelecer uma sintonia com os macro objetivos da organização. Compete ainda ao planejamento de T&D a priorização e detalhamento de atividades, contemplando: as alçadas de autoridade e responsabilidade; tempo disponível; recursos financeiros, materiais tecnológicos e humanos necessários; seleção de conteúdo, metodologias e recursos instrucionais; público alvo e forma de avaliação.

Complementa Rabaglio (2001), que a competência permite ao indivíduo, desempenhar com eficácia determinadas atividades. Nessa concepção, Perrenoud (2000 apud MITCHELL 200?), corrobora ao colocar que a competência significa ter um comportamento de mobilização, de maneira correta, rápida, necessária ao caso e criativa, envolvendo alguns recursos cognitivos como os saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligência, percepção, avaliação e raciocínio. Para isso, o profissional deve ser ágil para solucionar problemas em situações diversas, onde Gabaglia (2001 apud FLEURY; FLEURY 2001),

complementa sobre a necessidade do profissional transferir os conhecimentos, os recursos e as habilidades para agregar valor econômico para a organização e valor social para si.

Para que os colaboradores dentro de uma organização possam manter seus conhecimentos e habilidades Crawford (1994, p. 44) mostra que:

o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores.

Complementando ainda a definição de competência, Fleury (2000), considera ser a capacidade de saber escutar de forma responsável, implicando em "mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades para agregar valor econômico para a organização e valor social para o colaborador. Assim, se faz necessário agir de forma responsável que significa, que o indivíduo deve se entregar completamente para a organização e se comprometer com os seus objetivos. Para Resende (2000), competência nada mais é do que a transformação do conhecimento, aptidão, habilidade, interesse e vontade em resultados reais. Em outras palavras, a competência é o resultado da união do conhecimento com o comportamento humano.

2.4 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Para Chiavenato (1994), o comportamento humano dentro de uma organização é considerado um assunto complexo, pois depende de diversos fatores e variáveis para que se concretize determinado comportamento. No fator interno, o comportamento envolve a capacidade de aprendizagem, aspirações, frustrações, valores, crenças, motivações, competências, objetivos, perspectivas, conhecimento e emoções. No fator externo, o comportamento envolve as expectativas, pressões superiores, mudanças organizacionais, sistemas pessoais, fatores sociais, políticas organizacionais, coesão grupal, entre outros, no qual, a interação e a influência entre esses fatores direcionam o comportamento do indivíduo em seu ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1994).

Limongi-França (2006) menciona que para cada situação, existe um comportamento ideal para gerar resultados eficazes. Isto é, para que se tenha bons resultados, é necessário levar em consideração algumas variáveis como O trabalho em equipe, a constante busca de aprendizagem, entre outros. O autor deixa claro que não um existe estilo ideal de

comportamento, pois este é baseado na intenção de obter proveito da situação e do grupo envolvido. Isso significa dizer, que a eficácia não depende exclusivamente de uma pessoa, mas devem ser também considerados os aspectos que envolvem o estilo ou as variáveis ambientais.

2.5 ROTATIVIDADE, DEMISSÕES E PEDIDOS

As organizações vem enfrentando inúmeras transformações importantes em seu ambiente interno e externo em relação ao clima interno. Para Limongi-França e outros (2002), essas mudanças podem levar vários colaboradores a se desligarem de uma e entrarem em outra organização que ofereçam melhores condições, perspectivas e que oportunizem mais valor aos talentos. Esse fato tem causado rotatividade em diversas organizações, o que acaba gerando inúmeros custos diretos e indiretos.

Entre as causas mais prováveis para a rotatividade que vem ocorrendo nas organizações, segundo Limongi-França e outros (2002, p. 291), pode ser o clima organizacional, que se “refere à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos a organização”. Explicando melhor, Limongi-França e outros (2002, p. 293), destacam que o clima da organização é “[...] o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificado através de pesquisas calcadas em percepção e opinião.”

Já rotatividade, é definida por Chiavenato (2000, p. 179) como “[...] o fluxo de entrada e saídas de pessoal. Em toda organização [...] ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, o que acarreta na rotatividade”. No viés de entradas e saídas, Fleury e Junior (2002 apud LIMONGI-FRANÇA et al 2002, p. 133), ressaltam “que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e crescente complexidade são as pessoas, assim devem se preocupar em reter os talentos”. Os autores salientam e reforçam que as organizações devem evitar o caos que a rotatividade pode causar. Mobley (1992), colabora com a opinião colocando que o alto índice de rotatividade dentro das organizações pode refletir na produção dos colaboradores, bem como no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Em contrapartida, o baixo índice de rotatividade também não é sadio para as organizações. Isso significa que as organizações preveem revitalizar ou modificar, quando necessário, a mão de obra, pois o pouco fluxo de entrada e de saídas pode revelar que a organização impede a entrada de novos colaboradores. Nesse sentido, deve-se

ter um equilíbrio de entrada e saídas dentro de uma organização.

Chiavenato (2000), reforça que em alguns casos, a rotatividade foge do controle diante dos altos índices de desligamentos e pedido de demissões por iniciativas dos próprios colaboradores. Essa situação costuma ocorrer devido à competitividade do mercado ou da oferta de trabalho. Também se deve levar em conta que o alto índice de rotatividade gera para a organização custos elevados, tanto custos primários, secundários e terciários. Como o cálculo do índice da rotatividade é baseado no volume das entradas e saídas de colaboradores diante dos recursos humanos disponível na organização, em determinado tempo, estes custos ficam mais elevados ainda, quando há a necessidade de formar ou treinar outras pessoas para substituir o que se desligou ou foi desligada (CHIAVENATO, 2000).

O fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se uma fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Sendo assim, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser apontada do iceberg de distorções na política de recursos humanos (FERREIRA E FREIRE, 2001, p. 178).

Para enfrentar ou amenizar a rotatividade, muitas organizações “estão modificando suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos [...], redefinindo a gerência [...], repassando a remuneração para transformá-la em ganho variável [...] para reter os seus talentos” (CHIAVENATO, 2000, p. 194). Assim, um dos motivos que faz uma organização ter sucesso, é a retenção dos talentos, pois estes são o bem mais precioso, que não pode ser copiado e que faz toda a diferença.

2.6 RETENDO TALENTOS

O sucesso de uma organização se faz pela retenção dos talentos do seus colaboradores, ou seja, devem manter um quadro funcional de talentos. Mas, a origem da palavra talento, segundo Gretz (1997, p. 14), “[...] veio atravessando os tempos, passando pelo grego (*tálanos*) e pelo latim (*talentum*) e deixou de significar dinheiro para ser aptidão natural ou habilidade adquirida, inteligência excepcional”. Geralmente, a palavra talento é utilizada para denominar um colaborador que se destaca por alguma habilidade marcante, mas a retenção de talentos pode ser realizada através de uma gestão de pessoas eficaz e eficiente. No contexto da gestão de pessoas, Chiavenato (1999, p. 6) considera que:

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, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Na Era do Conhecimento, tão fundamental quanto ter um talento, é retê-lo dentro da organização. Para isso, se faz necessário recompensá-lo de modo justo e correto, pois com a concorrência “as corporações de sucesso fomentarão o crescimento pessoal para atrair as melhores e mais brilhantes pessoas” (STEWART, 1998, p. 118). Para manter os talentos na organização, não há uma fórmula a seguir, mas Moller (1999), sugere alguns pontos para serem analisados ou desenvolvidos como moldar uma gestão de pessoas; melhores relações entre colaboradores e organização; aprender a ter disciplina e responsabilidade; manter um programa de assistência aos colaboradores; internalizar os objetivos da organização para que os objetivos dos colaboradores possam coincidir.

Ao reter os talentos, a organização estimula uma expectativa e atende a satisfação dos colaboradores, ao torná-los mais produtivos e mais estáveis (VERGARA, 2001). Dessa forma, para reter os talentos dentro da organização, é essencial realizar a análise e a descrição de cada cargo interno, para identificar e conhecer as características, as habilidades, as aptidões e os conhecimentos necessários que os colaboradores devem ter para preencher a vaga ou para serem promovidos (CHIAVENATO, 1999). A retenção dos talentos é de responsabilidade da organização. Mas para isso, esta necessidade fornecer o suporte necessário para que os colaboradores possam usar o talento, por meio das habilidades, das competências e dos conhecimentos em prol de melhores resultados e contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (DUTRA, 2004).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Quanto ao método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, este foi uma pesquisa diagnóstica, com delineamento exploratório, abordagem qualitativa e análise descritiva, objetivando a análise sobre a rotatividade dos colaboradores, além de pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos. Por meio da pesquisa diagnóstica, objetivou-se analisar sobre como atrair e reter os talentos da organização, onde a fonte de pesquisa foram as entrevistas de desligamento de um Hospital Regional, localizado no município de São Miguel do Oeste (SC).

A pesquisa de caráter bibliográfico segundo Gil (1999), é realizada por meio de leituras, análises e interpretação de inúmeros materiais de autores diversos, para fundamentar os conceitos, estruturar o estudo e embasar a fundamentação teórica. Do ponto de vista da abordagem do problema, esta foi uma pesquisa qualitativa e Fachim (2006) enfatia que essa abordagem tem como base, uma pequena amostra realizada através de dados primários para proporcionar uma melhor visão e compreensão do problema, ou seja, é uma abordagem direta com dados que não são quantificados estatisticamente.

A pesquisa diagnóstica, que tem como característica, recolher os dados primários encontrados em documentos ou consultas bibliográficas que proporcionam uma melhor compreensão sobre o tema estudado (GIL, 1999). Para complementar o estudo bibliográfico, foi necessário realizar um estudo de caso, para identificar os motivos e as justificativas dos desligamentos dos colaboradores. Quando se trata de uma pesquisa diagnóstica, esse pode ter um delineamento exploratório, de forma a tornar o estudo viável e satisfatório. A pesquisa diagnóstica teve como população, 84 entrevistas de desligamento de um Hospital Regional, no ano 2013 e nos dois primeiros meses de 2014.

Merriam (1998), descreve o estudo de caso como nada mais do que realização de observações detalhadas em um contexto ou indivíduo, em uma única fonte de pesquisa ou de um acontecimento específico. Assim, segundo Fachim (2006, p. 146), a pesquisa documental corresponde:

a toda a afirmação coletada, seja de forma oral, escrita ou visualizada. Ela consiste na coleta, classificação, seleção difusa e utilização de toda a espécie de informações, compreendendo também as técnicas e os métodos que facilitam a sua busca e a sua identificação.

Para Gil (1999), o estudo de caso revela uma visão geral diante do tema estudado, possibilitando esclarecer conceitos através de hipóteses para trabalhos futuros.

Após a coleta dos dados, foi realizada a análise e a interpretação individual de cada fator ou motivo de desligamento e no final, os dados foram apresentados em forma descritiva. Desta forma, segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como característica, a descrição de determinado público alvo, abordando os aspectos importantes para compor o estudo como por exemplo, a idade, o sexo, o nível de escolaridade, a renda familiar, entre outros. As categorias analisadas no estudo foram o período (mês e ano) dos desligamentos, os cargos, os motivos e as justificativas por pedido de demissão (voluntário) e por desligamento por parte da instituição (involuntário). Após o levantamento dos dados por categoria, estes foram analisados e apresentados em forma de análise descritiva.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo realizado proporcionou identificar que a rotatividade nas organizações é caracterizada pelas demissões e desligamentos dos colaboradores tanto de maneira voluntária quanto involuntária em um determinado período de tempo (CHIAVENATO, 2000). O alto índice de rotatividade provoca nas organizações, independente do porte, vários problemas que a levam a buscar formas para reter e atrair os talentos, de maneira a preservar o seu capital humano.

Com base nas entrevistas de desligamento de um Hospital Regional de São Miguel do Oeste (SC), realizou-se o levantamento das principais categorias dos motivos dos desligamentos. Entre as categorias analisadas estão o período (mês e ano) dos desligamentos, os cargos, os motivos e as justificativas por pedido de demissão (voluntário) e por desligamento por parte da instituição (involuntário). Após o levantamento dos dados, estes foram analisados e apresentados por categoria em forma de análise descritiva.

Ao observar os dados coletados, estes revelam informações sobre a satisfação ou insatisfação do colaborador desligado na organização, de modo a forçar que esta busque maneiras de reter e atrair novos talentos. As informações apresentadas também são importantes para a instituição melhorar suas formas de gerir o capital humano, financeiro, social e principalmente, a sua imagem perante a comunidade na qual esta inserida.

Em relação a quantidade de desligamento por período na instituição, em 2013 foram de 71 desligamentos e em 2014 foram 13 nos meses de janeiro e fevereiro, totalizando 84 desligamentos no período de estudo. Em 2013 dos 71 desligamentos, no mês de janeiro houvera, cinco desligamentos, em fevereiro seis, em março e abril oito em cada mês, em maio quatro, em junho três, em julho quatro, em agosto cinco, em setembro sete, em outubro quatro, em novembro sete e em dezembro 10. Já em 2014 dos 13 desligamentos, sete foram no mês de janeiro e seis no mês fevereiro.

Dos colaboradores que se desligaram da unidade hospitalar, os cargos ocupados eram diversos, mas o maior índice de rotatividade foi o de técnico em enfermagem com 28 desligamentos, seguido por nove recepcionistas, oito enfermeiros, seis auxiliares de lavanderia, quatro técnico em radiologia e três auxiliar de cozinha. Do restante com menos colaboradores que não fazem mais parte do quadro funcional houveram dois em cada um dos seguintes cargos: auxiliar de faturamento, assistente administrativo, auxiliar de limpeza, digitadora, auxiliar de enfermagem, escriturário e um desligamento nos cargos de auxiliar de

farmácia, auxiliar de laboratório, operador de caldeira, estoquista, gerente financeiro, maqueiro, jardineiro, encanador, auxiliar de informática, vigilante, auxiliar de Recursos Humanos, auxiliar contábil, gerente de farmácia e auxiliar de compras.

Do total de 84 colaboradores que deixaram de fazer parte do quadro funcional da organização no período observado para compor o estudo, 61 saíram por motivos particulares e 23 foram desligados ou demitidos por não terem as condutas adequadas conforme as regras da organização. Quanto aos motivos que levaram os 61 colaboradores a pedirem o desligamento da instituição por motivos próprios, 21 foi por mudança de cidade ou estado, 19 por outro emprego, seis por falta de motivação ao trabalho, oito devido a ter que cuidar dos filhos e familiares, cinco para cursar ensino superior, um por aposentadoria e um passou em concurso. Em relação as causas dos 23 desligamentos realizados pela organização, 16 foram demitidos por apresentarem comportamento que não corresponde ao exigido pela organização, três por serem *trainee*, um por motivo de doença, um por não apresentar formação para o cargo, um por redução do quadro de funcionário e um não se adaptou com a instituição.

Em relação as justificativas para o pedido de saída da instituição pelos próprios colaboradores, dos 61, a maior concentração foi 21 por mudança de cidade ou estado, desses cinco foram transferidos pelo motivo de trabalho da esposa ou do marido e um para trabalhar na empresa da família. Entre as demais justificativas de saída da instituição nove colaboradores por se sentirem desmotivados pelo baixo salário que recebiam na instituição, 10 por terem recebido outra proposta de trabalho com melhores salários, três por terem dois empregos, três não se adaptar a uma função, cinco por ingressarem na universidade, seis por necessitarem de mais tempo com os filhos, dois para cuidar de familiares por motivos de doença, um por ter passado em concurso e um foi aposentado por tempo de serviço.

Para os desligamentos ou demissões realizados pela instituição totalizando 23 colaboradores, oito foram demitidos sem justa causa, que poderia ser por faltas, atestados, insubordinação, oito por não cumprir com as normas hospitalares, três assumiram outra vaga na direção em outra cidade, um por doença, um por não se adaptar a instituição (problemas com os colegas), um por não ter a especialização necessária para assumir o cargo e um por redução de quadro.

Com base nos dados levantados e analisados com as entrevistas de desligamento realizadas entre 2013 à janeiro e fevereiro de 2014 em um Hospital Regional, é possível elencar dois pontos fundamentais de análise, o salário e a necessidade de benefícios. A instituição deve organizar e divulgar um plano de cargos e salários de acordo com o mercado

de trabalho ou instituições similares e também organizar um plano de benefícios que atenda as necessidades dos colaboradores e seja atrativo aos novos. Segundo informações repassadas, a instituição já implementou um plano de cargos e salários.

Como a rotatividade organizacional é representada pela saída dos colaboradores de maneira intencional ou não, onde as justificativas, na maioria das vezes, são diversas, pode-se analisar e perceber de forma clara, que o clima e a imagem que envolvem a organização de modo geral estão comprometidos. Desta forma, a direção da instituição deve se ater aos dados apresentados e planejar melhorias, pois além da imagem junto a sociedade, os custos estão alarmantes com a alta rotatividade. Sem uma melhor análise e controle deste indicador, contratar e manter o capital humano, pode com o tempo, se tornar uma tarefa difícil, pois além dos custos diretos, há os custos indiretos como os com treinamento que causam impactos sobre todos os resultados da unidade hospitalar. Desta forma, sugere-se a partir dos resultados do estudo, que a instituição faça uma análise dos custos referente aos erros de contratação, falta de perfil definido e salário adequado com o mercado de trabalho, para que os indicadores fiquem mais objetivos.

Como atrair e reter os talentos é muito importante para o sucesso, sobrevivência e permanência no mercado de qualquer instituição ou organização, além do salário e dos benefícios, a instituição deve rever o seu clima e cultura, para que o ambiente de trabalho estimule os colaboradores a terem vontade de trabalhar e permanecer na instituição. Também sugere-se que a instituição reveja o processo de recrutamento, seleção e desenvolva um programa de estágio e treinamentos, o qual será chamado de “passaporte para o conhecimento”.

Assim, reforça-se que a rotatividade é um fenômeno natural nas organizações, pois o ser humano possui desejos, ambição, necessidades e insatisfações. Mas se a rotatividade não for controlada ou monitorada, tende a causar inúmeros problemas, os quais, se não monitorados, algumas vezes são difícil de compreender, solucionar e podem levar a perda de mercado e/ou falência com o tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No século XXI as organizações enfrentam vários desafios, diante da necessidade de crescer, serem vistas e não perderem com a competitividade. Independente do tipo de organização e porte, é fundamental realizar esforços para manter os colaboradores motivados para realizar o trabalho da melhor forma possível, pois ao mesmo tempo em que as

organizações precisam diminuir os custos da operação para manter-se no mercado competitivo, alguns fatores tornam certos custos operacionais muito altos. Nesses altos custos, pode-se mencionar a rotatividade.

A partir da análise das entrevistas de desligamento de um Hospital Regional, fica claro que a saída dos colaboradores representa um problema. Além do desligamento e seus motivos, há a necessidade e agilidade para contratar novos colaboradores, o que gera aumento de custos, necessidade de novos treinamentos, entre outros. Diante do alto índice de rotatividade, pode-se mencionar que o maior fator causador da saída é à competitividade do mercado, ou seja, os colaboradores na sua maioria, se desligam para buscar melhores salários, oportunidades e condições de trabalho.

Os dados revelaram que à maioria das saídas dos colaboradores foram em funções consideradas fundamentais para o funcionamento do hospital, que são os técnicos de enfermagem. Uma maneira de minimizar essas saídas, é melhorar a política salarial e oferecer benefícios para atrair e reter esses profissionais. Tal ação, aumentaria o custo na folha de pagamento, mas diminuiria consideravelmente o custo da rotatividade, manteria o quadro funcional de colaboradores com mais experientes, satisfeitos, com melhor qualificação e mais produtividade. Também ao se realizar uma análise dos custos dos desligamentos, o aumento do custo da folha não seria tão significativo, se for analisado pontualmente todos os custos diretos e indiretos que envolve cada desligamento.

Nesse contexto, a busca constante por melhores oportunidade e salários, tornam este um diferencial para o crescimento pessoal e profissional, bem como a ambição para melhores condições de vida, acarretando assim, em altos índices de rotatividade para a organização. Para diminuir esses índices, a organização deve realizar mudanças nos processos, de modo a buscar mais satisfação e melhores expectativas para os colaboradores. Também precisa rever a sua funcionalidade interna, para proporcionar melhor qualidade de vida, benefícios que atendam as necessidades, ambiente acolhedor e com respeito, além de rever o processo de recrutamento e seleção.

Uma sugestão para os problemas identificados, é que a instituição deve repensar e desenvolver novas políticas de contratação, treinamento, salários, benefícios e clima organizacional, ou seja, deve redesenhar os cargos, redefinir ou desenvolver um plano de cargos e salários, os benefícios, entre outros fatores. Neste contexto, a organização deve estruturar a área de Recursos Humanos, com profissionais capacitados e experientes para atingir estes objetivos, desenvolver e aplicar o planejamento necessário.

Com base no exposto, é importante que as organizações busquem maneiras de diminuir a rotatividade do quadro funcional, melhorando também a qualidade dos trabalhos desenvolvidos, de modo que os colaboradores permaneçam mais tempo no trabalho. Devem também oportunizar que os profissionais tenham melhores experiências, expectativas de crescimento profissional e que possam demonstrar satisfação na realização das atividades diárias profissionais. Infelizmente, o processo de recrutamento e de seleção não é considerado importante para as organizações, pois estas não analisam os custos financeiros, sociais e de imagem que a alta rotatividade pode causar.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, A. C. M.; SOUZA, L. P. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. Em: **Prespect. Cienc. Inf.**, Belo Horizonte, v. 4, no. 1, p. 73-83, jan./jun. 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**: pessoas, organizações, sistemas. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **O capital intelectual**. 2006. Disponível em: <<http://www.carreiras.empregos.com.br>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CRIE, Centro de referência em inteligência empresarial. **Gestão do Conhecimento**: conceitos. 2006. Disponível em: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?ViewID=%7B32E72BC9-F838-4577>>. Acesso em: 16 jan. 2014.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FACHIM, O. **Fundamentos metodológicos**. 5a. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **RAC**, v. 5, no. 2, maio/ago. 2001.

FLEURY, M. T. L. **Estratégia empresarial e formação de competências**. São Paulo: Campus, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMEIRO, F. **A importância do capital intelectual**. 2001. Disponível em: <http://www.economiabr.net/colunas/gomeiro/capital_intelectual.html>. Acesso em: 16 jan. 2014.

GRETZ, J. R. **Viabilizando talentos**. Florianópolis: GB Comunicações, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

MERRIAM, S. B. **Pesquisa qualitativa e aplicações do estudo de caso na educação**. 2a. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MITCHELL, L. H. R. G. **Gestão de pessoas por competências no ambiente aula net**. Rio de Janeiro: PUC, 200?.

MOBLEY, W. H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**: colocando as pessoas em primeiro lugar. São Paulo: Pioneira, 1999.

MOURA, A. H. **Os ativos intangíveis e o capital intelectual**. 2006. Disponível em: <<http://www.eventos.bvsalud.org/gc1bireme/docs/pt/AtivosIntang.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2014.

PARRY, S. B. The quest for competences. **Training**, jul., p. 48-54, 1996.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RESENDE, E. **O livro das competências – desenvolvimento das competências**: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2a. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

STEWART, T. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 8a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S.; DAVEL, E. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

WERNKE, R.; LEMBECK, M.; BORNIA, A. C. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, no. 1, p. 15-26, jan./abr, 2003. Disponível em: <http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/02_rodney.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2014.