

ROTATIVIDADE E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO APLICADO A UMA EMPRESA DE ADVOCACIA

Bárbara Cristina Ramos Sussay

Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: barbarasussay@gmail.com

Rômulo Giovanelli Carneiro

Graduando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: romulogc@hotmail.com

Fábio da Silva Rodrigues

Doutorando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: fabiosrod@gmail.com

Deisy Cristina Corrêa Igarashi Igarashi

Doutora em Engenharia da Produção. Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: deisyigarashi@gmail.com

RESUMO:

Artigo elaborado acerca do tema rotatividade de funcionários e motivação pessoal. O objetivo da pesquisa foi buscar compreender os motivos internos e externos que levam à alta rotatividade de funcionários em uma empresa do ramo da Advocacia, em Maringá-Pr. O problema de pesquisa surgiu com base na observação preliminar de um dos pesquisadores, que buscou identificar se existe relação entre o alto índice de desligamento na empresa, com uma possível falta de motivação e/ou insatisfação por parte dos funcionários, além da ocorrência de solicitações de demissão em um período curto de tempo, antes mesmo de haver recuperação/ retornos sobre os gastos com recrutamento, seleção e treinamentos. Quanto aos procedimentos metodológicos adotou-se a pesquisa qualitativa, aliado a pesquisa bibliográfica, com posterior coleta de dados existentes na organização e aplicação de questionários aos funcionários. Os resultados obtidos mostram que os funcionários consideram a falta de reconhecimento, bem como a estagnação em determinados cargos e funções, fatores determinantes para o desligamento. Os achados levam à conclusão de que a principal causa do problema é a falta de um plano de cargos bem definido e o descontentamento com o salário.

Palavras-chave: Motivação; Absenteísmo; Rotatividade; Planos de cargos e salários.

Área n° 01: Controladoria e Contabilidade Gerencial.

Subárea n° 1.8: Outros.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização ocorrida nas últimas décadas, e o avanço tecnológico, o mercado de trabalho, de consumo, e de formações, torna-se cada vez mais competitivo. As empresas capacitadas a esta nova realidade, são as que possuem habilidade para enfrentar novos desafios e superar obstáculos. Segundo Bohlander & Snell (2010), as empresas competem por meio das pessoas, com ênfase ao fato de que o sucesso depende da capacidade empresarial de gerenciar o talento, o capital humano.

A Gestão de Pessoas é, portanto, a peça chave para as empresas que buscam manter-se em destaque, não só no mercado de trabalho, mas também entre seu público-alvo. Entre os diversos tópicos que estão relacionados a este assunto, neste artigo científico será estudada a rotatividade e a motivação pessoal.

A rotatividade de pessoal, também chamada de *turnover*, é uma relação estabelecida entre a entrada e saída de funcionários em uma determinada organização. As causas que levam à rotatividade são variadas, envolvendo fatores que vão desde recrutamento e seleção até liderança. Um fato é certo: um alto índice de rotatividade, na maioria dos casos, representa um entrave ao desenvolvimento e crescimento das empresas em que se apresenta.

O contínuo processo de mudança do mercado empresarial atual afeta diretamente as pessoas que nele trabalham, pois, de acordo com Chiaventato (2008), fatores condicionantes como a acelerada globalização dos negócios, o alto desenvolvimento tecnológico e as novas configurações organizacionais, estão mudando profundamente os requisitos da força de trabalho, e conseqüentemente, gerando uma dinâmica cada vez mais ativa na busca por melhores condições e perspectivas mais satisfatórias.

A rotatividade não pode ser vista como uma causa, mas sim como efeito de variáveis internas e externas. Entre as variáveis internas podemos relacionar a política organizacional, plano de cargos e salários, oportunidades de crescimento, as relações humanas, e condições físicas e psicológicas de trabalho. Nesta pesquisa, será focalizada a questão da motivação pessoal, quais os principais pontos motivadores para o colaborador na empresa, e quais as razões que o levaram a considerar-se desmotivado.

Mas, como podemos definir motivação? Marras (2000) a define como um processo endógeno no indivíduo, que desenvolve forças motivacionais distintas em momentos

distintos, afetando diretamente a maneira de encarar o trabalho. Já para Sachuk (2002), o sentido da palavra motivação está sujeito as várias interpretações, mas sempre enfatizam as razões que levam as pessoas a agirem de certa maneira, ou apresentarem determinados tipos de comportamento.

Manter um funcionário motivado, fazendo com que ele permaneça na empresa, e participe dela, envolve um grande preparo da organização, não só por parte da equipe de gestão de pessoas, mas também das lideranças diretas e gestores de linha. Ao ser contrato, o novo colaborador recebe várias informações a respeito da empresa, suas políticas, plano de carreira, benefícios e toma conhecimento sobre as atividades que serão desenvolvidas. Entretanto, com o passar dos meses, ao perceber uma realidade diferente daquela apresentada em um primeiro momento, a falta de reconhecimento, rotinas maçantes, fazem com que o funcionário sintam-se desmotivado.

Por conseguinte, pretende-se identificar as causas da rotatividade na empresa, bem como compreender e analisar quais são os principais fatores motivacionais para os colaboradores, e a partir de que momento ela tende a diminuir, cedendo lugar à insatisfação e/ou falta de motivação.

A organização escolhida para o estudo é uma empresa de Advocacia situada em Maringá, doravante denominada Advocacia “X”, que possui filiais em 16 estados brasileiros, com atuação na recuperação de crédito bancário, possuindo cerca de 3.400 funcionários diretos. A escolha se justifica para investigar se, considerando as evidências preliminares, é alto o índice de rotatividade da empresa, que constantemente necessita realizar novas seleções de pessoal, devido aos constantes desligamentos, além do fácil acesso de um dos autores (acadêmico) ao departamento de pessoal e de recursos humanos, visto que o mesmo é colaborador da empresa.

Almeja-se que o tema estudado por meio deste artigo será de grande relevância para empresa, para o quadro de funcionários a ela pertencente, e principalmente a formação acadêmica do discente, visto que será possível vivenciar e analisar na prática diversos conceitos estudados no ambiente interno da universidade.

A rotatividade e a motivação estão conectadas diretamente, e seu estudo e análise são essenciais para o entendimento da dinâmica organizacional. Mas quais são as reais causas e consequências de uma alta rotatividade na empresa? De alguma forma, a política e cultura

organizacional influenciam diretamente neste problema? E como é possível manter os funcionários motivados, levando-se em conta que a falta de motivação e/ou a insatisfação pode ser considerada uma das possíveis causas dos desligamentos nesta organização?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os motivos e causas da rotatividade de pessoal na Advocacia “X”, buscando identificar entre os funcionários em processo de desligamento quais as razões que os levaram a deixar a mesma. Em paralelo, definir como a motivação pessoal afeta diretamente neste índice, de que forma é possível manter os funcionários motivados, e quais os fatores desmotivadores mais comuns na empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os pontos fortes e fracos do processo de seleção, admissão e desligamento dos colaboradores;
- Investigar o nível de satisfação e motivação dos funcionários;
- Discutir a influência da rotatividade nas atividades e no nível de produtividade;
- Esboçar sugestões de melhoria que evitem a rotatividade e aumentem a motivação.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a elaboração do estudo de caso foi realizada uma pesquisa com ênfase em títulos relacionados à Gestão de Pessoas e Teoria Geral da Administração. Entre os principais temas, que serão detalhados a seguir, destacam-se as teorias motivacionais, plataforma motivacional e qualidade de vida no trabalho, liderança organizacional, absenteísmo e rotatividade de pessoal.

3.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação humana é objeto de estudo dos cientistas desde o início do século XX, segundo Marras (2000), é fundamental analisarmos o processo de desencadeamento e evolução das teorias para então estabelecermos um conceito atual do processo motivacional. Abraham H. Maslow é um dos principais estudiosos do assunto, em 1.954 com sua teoria da hierarquização das necessidades humanas, criou-se um paradigma que correlaciona motivação com suprimento de um determinado desejo aparente. Segundo Maslow, o indivíduo motiva-se a conquistar a completa satisfação de uma necessidade de menor escala, para então passar a uma mais complexa e sofisticada.

Nesta teoria as necessidades são separadas hierarquicamente em fisiológicas, de segurança, social, estima, e auto realização. De acordo com Maslow, o indivíduo possui necessidades distintas de acordo com variáveis internas e externas, que vão desde situações momentâneas e condições de trabalho, até projetos e idealizações de um futuro promissor.

Após Maslow, em 1.960, Douglas McGregor aprofunda a teoria das necessidades, relacionando-a com a Teoria X e Y. McGregor dividiu os trabalhadores e gerentes em dois grupos, os pertencentes à teoria X, são aqueles que possuem aversão ao trabalho e realizam somente o que julgam necessário. Já os trabalhadores Y, encontram satisfação no trabalho realizado, dedicam-se a ele e participam ativamente. Essa teoria é importante pois leva em consideração não só o ser do indivíduo, mas também como ele é visto pelos gerentes.

Um terceiro cientista, Frederick Herzberg, em 1.959, afirmou que o maior fator motivacional encontra-se no interior do próprio trabalho, relacionando fatores motivadores e higiênicos. Herzberg considera esses fatores geradores de satisfação, entre eles estão a realização, o reconhecimento, as responsabilidades adquiridas, desenvolvimento pessoal, status, remuneração e vida pessoal.

Sendo assim, a motivação pode ser compreendida com um complexo sistema que engloba não só fatores internos da organização, mas também valores pessoais do indivíduo, que vão desde necessidades primárias e fisiológicas até conceitos de status e remuneração.

3.2 PLATAFORMA MOTIVACIONAL E QUALIDADE DE VIDA

A qualidade de vida no trabalho pode ser compreendida como uma combinação de fatores favoráveis e desfavoráveis que influenciam de forma direta na manutenção e execução do trabalho pelo indivíduo. Chiavenato (2008) caracteriza o ambiente de trabalho por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais.

A higiene do trabalho encontra-se no grupo das condições ambientais, relacionando o ambiente físico, psicológico e princípios de ergonomia. O ambiente físico leva em consideração a iluminação, ventilação, temperatura, ruídos e conforto. Já o ambiente psicológico engloba relacionamentos humanos, tipo de atividade, estilo de gerência, estresse e envolvimento pessoal. Por sua vez, a ergonomia envolve fatores como máquinas apropriadas às características humanas, mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas e ferramentas que reduzam o esforço físico.

Após identificar-se o que é qualidade de vida no trabalho, é fácil percebermos que estes fatores apresentados estão ligados de forma direta à plataforma motivacional, influenciando no conceito de satisfação e motivação de cada indivíduo da organização. Sendo a motivação um processo endógeno, Newstrom & Davis (2004) consideram a qualidade de vida como um processo enriquecedor do trabalho, fazendo com que o processo motivacional desenvolva-se de forma proativa, gerando maior produtividade e satisfação.

3.3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A Gestão de Pessoas atual é vista como um desafio às organizações, pois em um mundo de constantes inovações, conseguir manter funcionários engajados com os objetivos, cultura e filosofia da empresa não é tarefa fácil para os gestores. Chiavenato (2008) afirma que o alinhamento das pessoas com o negócio da empresa é condição básica para que os gestores de linha sejam bem sucedidos em suas atividades.

Para que haja uma boa liderança, esta deve ser embasada em um bom programa de relacionamento com empregados, que deve ser visto como uma troca de informações, avaliações e comunicação facilitada. O programa de relações necessita englobar fatores como comunicação, cooperação fluída, proteção física e psicológica, assistência e disciplina.

3.4 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE

O absenteísmo está ligado diretamente a fatores motivacionais. Por absenteísmo, podemos entender os períodos de ausência dos funcionários, que afetam a força de trabalho da organização. A frequência do tempo de trabalho perdido, somando as faltas, atrasos, ou qualquer outro motivo, é uma forma de observar a capacidade profissional e o grau de motivação do quadro de funcionários. A motivação, que gera maior presença no trabalho, é uma consequência também das práticas organizacionais, da cultura de ausência, valores e objetivos dos empregados.

Com o processo contínuo e dinâmico das organizações, a rotatividade de pessoal vem tornando-se cada vez mais comum. A rotatividade nada mais é do que a entrada de novos funcionários, a fim de suprir a necessidade de substituição de outros funcionários recém-desligados. Para que a organização não entre em um processo de declínio na sua força produtiva, a entrada e saída acabam sendo constantes e simultâneas. Os desligamentos podem ocorrer tanto por iniciativa do funcionário, quanto por iniciativa da própria empresa, que somados geram um índice que deve ser nivelado com novas contratações.

A rotatividade deve ser vista como um efeito resultante de diversos fatores, internos e externos à organização. Entre os fatores internos estão a política salarial, plano de benefícios, estilo gerencial, reconhecimento profissional, condições de trabalho, e demais fatores motivacionais. Já as variáveis externas relacionam principalmente o mercado de trabalho, por meio de novas oportunidades e economia local.

3.5 PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS

Toda empresa necessita traçar seu plano de ações, suas estratégias, e objetivos organizacionais. O mesmo ocorre com os funcionários que dela fazem parte. Ao decidir fazer parte de uma determinada organização, o indivíduo almeja crescer e alcançar novas posições em sua hierarquia. Assim, por meio do plano de cargos é possível visualizar de forma mais clara qual é a trajetória a ser percorrida em busca de novas responsabilidades, maior reconhecimento, e conseqüentemente melhor remuneração.

Um plano de cargos e salários eficaz se baseia em uma descrição de cargos sucinta. Para Bohnlander e Snell (2011), a descrição do cargo é uma exposição escrita de um cargo e dos deveres que ele inclui. Essa descrição é valiosa, tanto para o funcionário, quanto para a empresa. Para os funcionários, ela ajuda a conhecer seus deveres e lembra-los dos resultados esperados. Já para a empresa, a descrição do cargo documentada serve de base para minimizar conflitos internos relacionados às tarefas a serem executadas, e também auxiliam para a definição de um perfil profissional condizente ao mesmo.

Paralelamente a descrição, também se faz necessário o desenvolvimento de um enriquecimento do cargo. O enriquecimento ocorre com iniciativas que tornam o trabalho mais compensador ou gratificante, por meio da inclusão de novas tarefas dotadas de responsabilidades maiores, e com maior significância. Dessa forma as necessidades superiores dos funcionários, como autoestima e realização, são atendidas, e em longo prazo atinge a satisfação no trabalho e elevação do desempenho.

Assim, após um período ocupando determinado cargo, o funcionário pode ser promovido a outro que exija maiores conhecimentos e habilidades. Essa progressão ocorre no plano de carreiras adotado pela empresa. Esse plano relaciona os requisitos para promoção, quais itens serão avaliados pelos gestores e para quais cargos é possível progredir na empresa.

Ao adotar uma política de cargos bem definida, a empresa passa a utilizar as habilidades e as capacidades do seu pessoal de maneira mais efetiva, e a oportunidade de ganhar uma promoção serve como incentivo e motivação para um bom desempenho.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração do trabalho de pesquisa, o tipo de método empregado foi a pesquisa de cunho qualitativo, sendo escolhido um caso específico para análise e investigação. A pesquisa foi direcionada a analisar o caso da empresa Advocacia “X”, sendo este adequado para este estudo, considerando-se sua viabilidade e maior análise das informações a serem obtidas. Preliminarmente, será realizada a pesquisa bibliográfica pertinente ao tema, versando sobre assuntos como liderança organizacional, qualidade de vida e higiene no trabalho, rotatividade de pessoal e processo motivacional.

Em campo, será estudada a política organizacional da Advocacia “X”, que foi escolhida pelo fácil acesso às informações, por tratar-se o acadêmico funcionário da empresa referida. O questionamento que deu origem ao problema de pesquisa surgiu da observação cotidiana dos fatos, que já vem sendo realizada, onde é possível perceber de maneira empírica, a dimensão do problema de pesquisa, que é o alto índice de rotatividade.

Em um segundo momento, com base em dados secundários e demais informações pertinentes disponibilizadas pela própria empresa, através das entrevistas de desligamentos dos meses anteriores, que se encontra em posse do setor de Recursos Humanos da organização. Esses dados serão analisados e servirão para comparação com os novos dados, provenientes das entrevistas de desligamento futuras, que são o real objeto de estudo nesta pesquisa.

Para contribuir com a pesquisa, também serão aplicados questionários. Esta pesquisa será realizada com os funcionários, tanto em processo de desligamento, quanto em plena atividade da função. O objetivo é identificar o nível de motivação dos mesmos, buscando compreender os diferentes motivos que geram motivação ou frustração.

Depois de realizadas as coletas e entrevistas, as informações serão analisadas por meio de relatórios e índices distribuídos em tabelas, com o intuito de identificar os motivos da rotatividade, o nível de motivação dos funcionários, e se possível propor sugestões de melhorias para a empresa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 PROCESSO DE SELEÇÃO DE CANDIDATOS

Primeiramente, foi realizada a análise do processo de seleção de novos funcionários da Advocacia “X”, juntamente com o setor de Recursos Humanos, representado pela psicóloga da empresa, que descreveu suas etapas. Com o surgimento de uma nova vaga na empresa, o recrutamento externo ocorre principalmente por anúncios em sites especializados na área, como www.maringa.com, ou outros sites da cidade. Os candidatos enviam seus currículos para análise, onde são selecionados os perfis previamente mais condizentes.

Em um segundo momento, ocorre a entrevista com a psicóloga da empresa, que identifica os candidatos melhores qualificados, encaminhando-os para o gerente do setor em que a vaga existe. O gerente então, por sua vez, realiza a entrevista com os candidatos classificados, selecionando então, o que será contratado.

Outra forma de contratação é a campanha interna da empresa, intitulada “Indique e Ganhe”. Um funcionário já contratado pela Advocacia, por meio da intranet da empresa, cadastra o currículo de uma pessoa conhecida, que gostaria de indicar para trabalhar na empresa. Este currículo é recebido pelo setor de Recursos Humanos, que o incluirá no processo de seleção anteriormente descrito.

5.2 ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO

Por meio das entrevistas de desligamento, dos últimos seis meses (maio a outubro), cedidas pelo setor de Recursos Humanos da Advocacia “X”, foi possível realizar uma análise do cenário atual da empresa.

As entrevistas são realizadas por escrito, ao término do contrato de trabalho do funcionário. No período estudado, foram realizados 75 desligamentos, sendo que destes, 30 entrevistas foram aleatoriamente escolhidas e serviram como amostragem para elaboração do estudo.

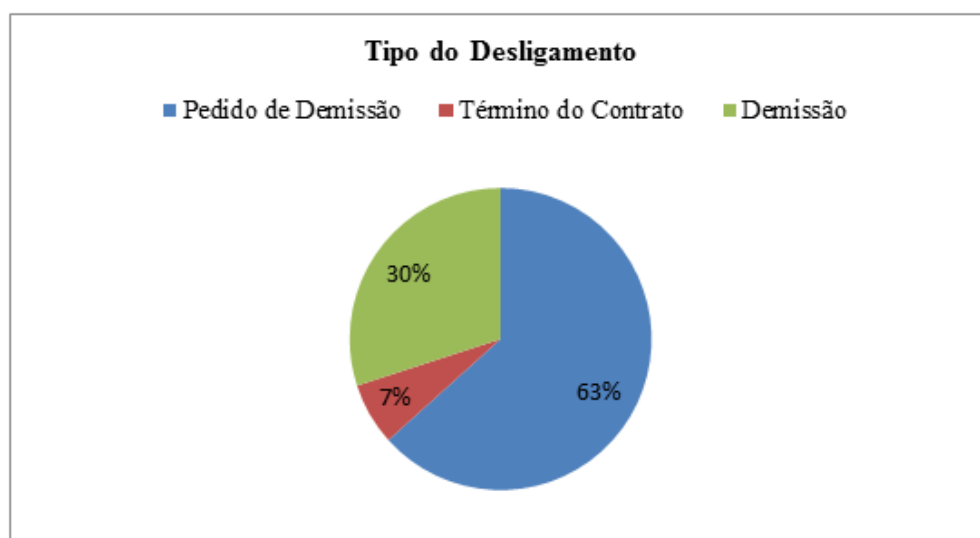


Figura 1: Tipo do desligamento do funcionário.



A maioria dos desligamentos que compõem este estudo ocorreu por pedido do próprio funcionário, que representam 63% da amostra.

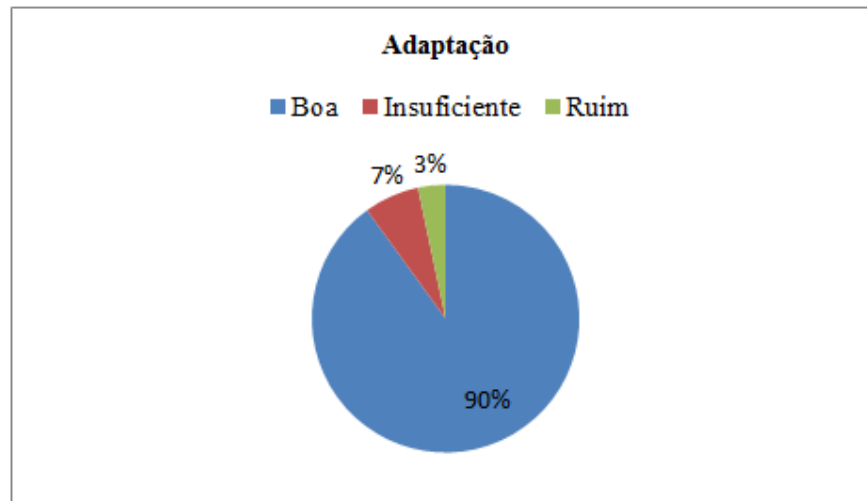


Figura 2: Adaptação do funcionário ao ambiente de trabalho.

Quanto a adaptação dos funcionários à empresa, os mesmos consideram que este processo foi bem sucedido, havendo aprovação em 90% dos casos estudados. Este índice mostra que os pedidos de demissão ocorrem por outros fatores, como falta de reconhecimento ou oportunidades de promoção e/ou desenvolvimento profissional.

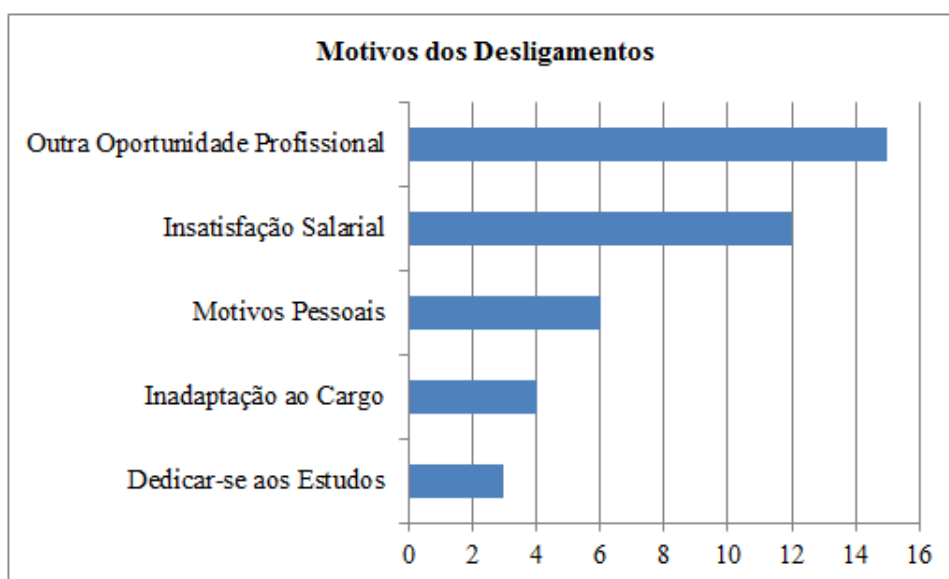


Figura 3: Motivos dos desligamentos solicitados.

Neste ranking, é possível perceber que o principal motivo dos desligamentos é a busca por melhores oportunidades profissionais, que correspondem por 50% dos funcionários em desligamento, seguido pela insatisfação salarial.

5.3 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Atualmente, o quando de funcionários da Advocacia “X” em Maringá conta com 254 funcionários diretos. Para esta pesquisa foi aplicado um questionário para 30 funcionários de diferentes setores. Os funcionários que participaram da pesquisa possuem cargos de diferentes níveis hierárquicos, bem como maiores ou menores períodos de contratação na empresa, a fim de garantir maior confiabilidade aos resultados.

Tabela 1- Formação Acadêmica

Cargo	Ensino Médio (unidade)	Superior Incompleto (unidade)	Superior Completo (unidade)	Pós-Graduação (unidade)	Total (unidade)
Aux. Adm.	08	05			13
Ass. Adm.	05	02	01		08
Advogado				01	01
Coordenador	02		02		04
Gerente	01	02	01		04

Nota: Tabela relacionando o perfil dos funcionários participantes da pesquisa.

Dos funcionários escolhidos, 70% ocupam os cargos de auxiliar e assistente administrativo. Essa escolha se justifica pelo fato do maior índice de rotatividade encontrar-se nestes cargos, que estão nos níveis mais inferiores da hierarquia da empresa. Também foram selecionados para a pesquisa um 1 advogado, 4 coordenadores e 4 gerentes.

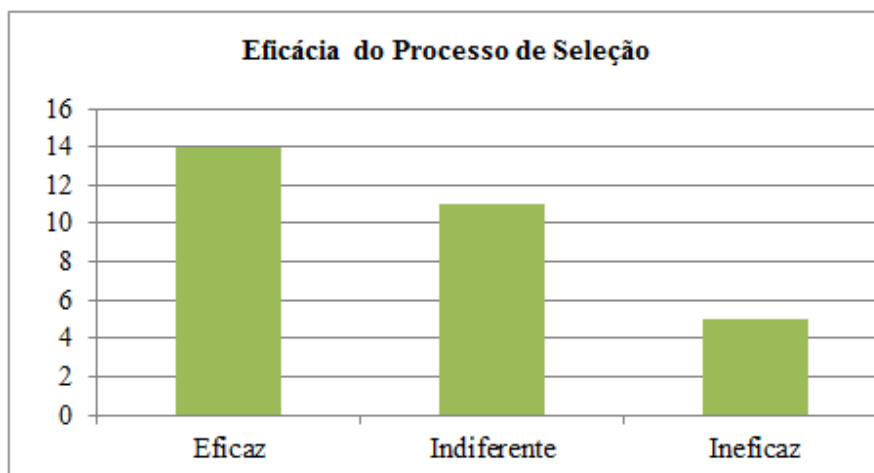


Figura 4: Eficácia do processo de seleção, segundo os funcionários.

Dos 30 entrevistados, 14 consideram o processo de seleção eficaz, enquanto 11 mostram-se indiferentes e 05 consideram ineficaz. Apesar de 46% considerarem boa a seleção de novos colaboradores, é relevante o número de pessoas (54%) que não possuem uma opinião sólida enquanto ao tema.

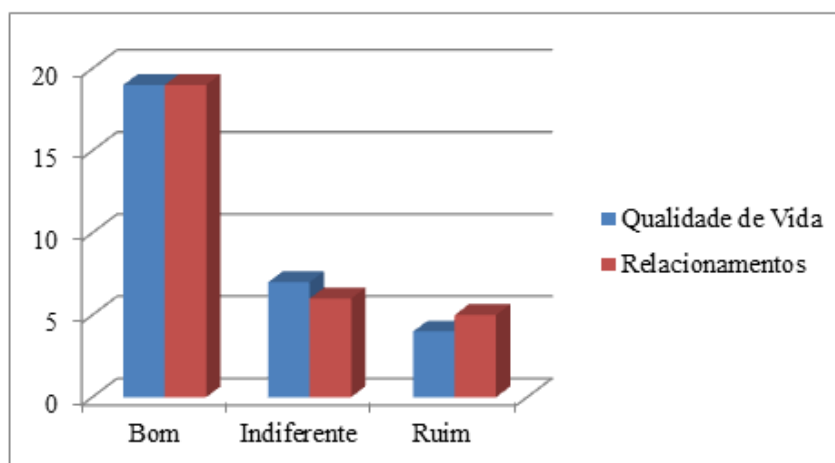


Figura 5: Percepção sobre a qualidade de vida no trabalho e relacionamentos interpessoais.

Em geral, os funcionários consideram o ambiente de trabalho harmonioso. As condições de trabalho, representadas pela qualidade de vida no trabalho e os relacionamentos interpessoais, possuem um elevado grau de aceitação. Assim, o ambiente em si, pode ser considerado favorável para o crescimento profissional na empresa.

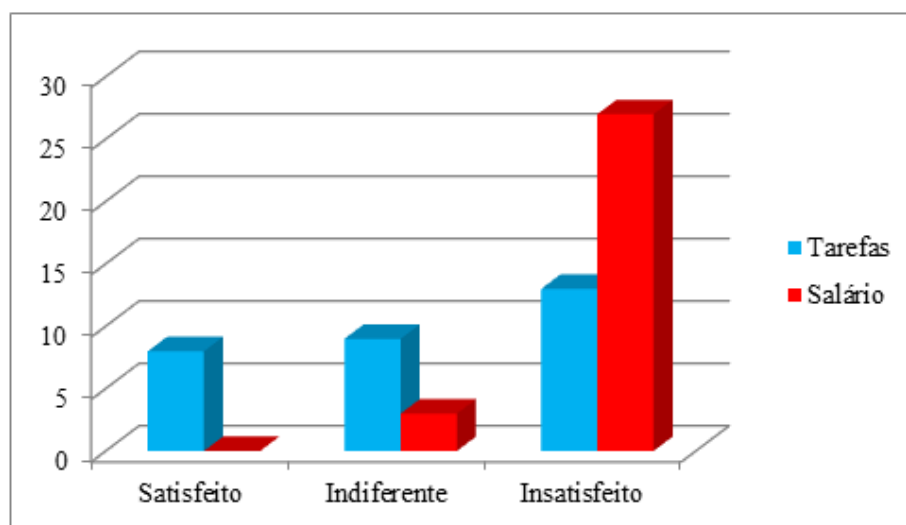


Figura 6: Satisfação com as tarefas e satisfação salarial.

É visível o alto índice de insatisfação, tanto com as tarefas executadas, quanto com a remuneração salarial. A partir do gráfico 6, marca-se um dos principais problemas causadores da rotatividade, o descontentamento com o salário e a rotina maçante das tarefas, destacando-se a insatisfação quanto a salário, chegando a cerca de 90% de insatisfação.

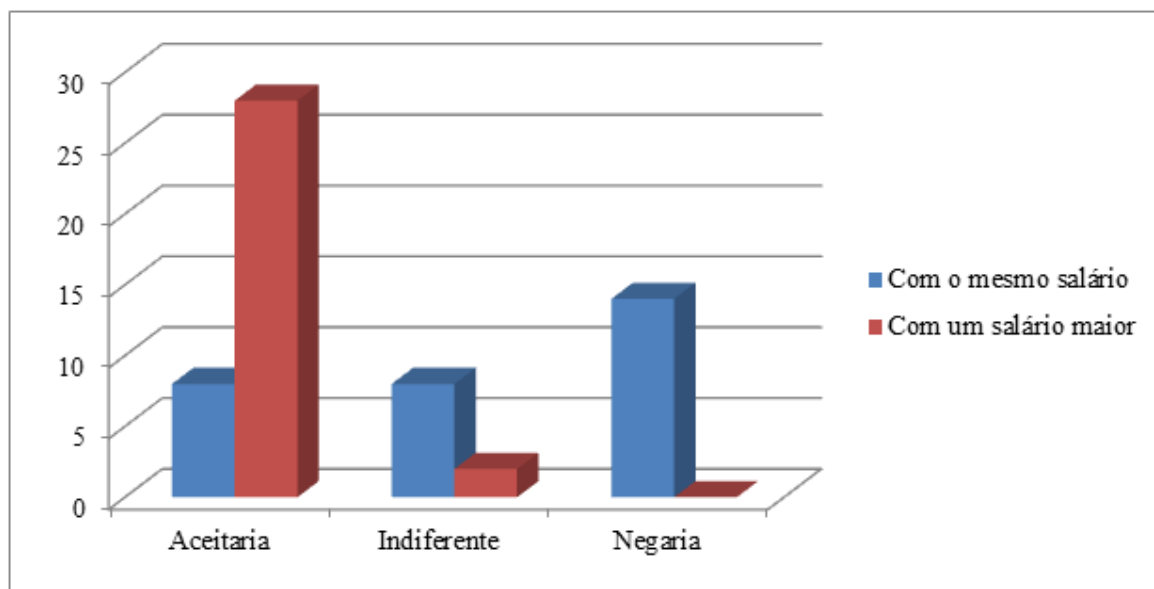


Figura 7: Aceitação de uma proposta de novo emprego.

Foi questionada a aceitação de uma proposta de novo emprego, em duas diferentes situações. Na primeira, com um salário igual ao atual, a maioria dos funcionários afirmou

negar a proposta, permanecendo na empresa atual. Entretanto, na segunda situação, com um salário maior que o atual, 93% deixariam a empresa em busca de uma melhor remuneração.

Por meio do gráfico 7 pode-se analisar o grau de fidelidade à organização. Os funcionários são leais à empresa, lembrando que consideram o ambiente agradável, porém a lealdade transforma-se em desligamentos a partir do momento em que surgem novas oportunidades com propostas salariais mais vantajosas.

6 CONCLUSÕES E PROPOSTAS

O problema de pesquisa escolhido para a elaboração deste artigo foi a rotatividade de funcionários. O principal objetivo foi compreender os motivos da rotatividade de funcionários da Advocacia “X”, e de que forma a motivação pessoal contribui para a ocorrência deste problema na empresa.

Por meio dos resultados obtidos, foi possível visualizar as razões da rotatividade da Advocacia “X”, apontando os possíveis fatores desmotivadores, e também analisar o processo de seleção de novos funcionários. O processo de seleção, tratando-se dos procedimentos utilizados, é suficientemente eficaz. Os funcionários que participaram da pesquisa, em 46% dos casos, afirmaram essa eficácia.

O principal problema percebido no processo de seleção é a falta de uma descrição de cargos. Sem a descrição de cargos, não é possível definir um perfil condizente a vaga. Assim a vaga é preenchida, porém por pessoas que não possuem um perfil compatível ao exigido para o cargo. Essa falta de compatibilidade, muitas vezes gera frustração e possível insatisfação, gerando assim o desligamento.

Com os dados obtidos nas entrevistas de desligamentos dos últimos seis meses, percebe-se que a adaptação dos funcionários à empresa é boa em 90% dos casos. Mas esse índice confronta-se com o tipo de desligamento, onde os pedidos de demissão correspondem a 63% dos casos estudados. O conflito entre a boa adaptação, e o elevado número de pedidos de demissão permite-nos concluir que o ambiente da organização não é o responsável pela rotatividade, mas sim a frustração em relação às tarefas executadas, a busca por melhores oportunidades profissionais e a insatisfação salarial.

Os resultados obtidos com os questionários confirmam os dados coletados das entrevistas de desligamento. Em suma, a grande maioria dos funcionários questionados considera a qualidade de vida no trabalho satisfatória, e o relacionamento com os colegas de trabalho harmonioso. Entretanto, ao serem questionados sobre a satisfação com as tarefas e com o salário, consideraram insatisfatórios os dois pontos. Esta insatisfação com o cargo e com as tarefas pode gerar um processo de frustração e não motivação pessoal, e falta de perspectivas de crescimento na empresa. Insatisfeitos, 94% dos funcionários afirmaram buscar melhores oportunidades profissionais, aceitando uma nova oportunidade de emprego com um salário maior.

Assim, conclui-se que é possível perceber que a rotatividade e a insatisfação na Advocacia “X” são problemas que possuem a mesma origem no interior da empresa. Incompatibilidade com o perfil necessário para o cargo, constante falta de reconhecimento, descontentamento com as tarefas executadas, e principalmente insatisfação salarial geram um complexo processo de insatisfação generalizado, que por sua vez, resulta em rotatividade de pessoal.

Como sugestão de melhorias, é primordial a elaboração de uma descrição de cargos, para a elaboração de perfis necessários a cada cargo. Tais perfis necessitam variar tanto em nível de formação acadêmica, experiências profissionais, objetivos pessoais e perfis psicológicos. Em longo prazo, o plano de cargos e salários da empresa, que atualmente encontra-se apenas no papel, sendo aplicado e utilizado de forma escassa, necessita ser revisto e reformulado. Com um plano de cargos e salários redefinido e com um processo de comunicação eficaz, se democratizarão as possibilidades de ascensão profissional e o conseqüente desenvolvimento pessoal.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CANONICE, Bruhmer Cesar Forone. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Maringá: Eduem, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. Tradução: Eunice Lacava Kwasnicka. São Paulo: Pioneira, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

REIS, A. P.; FERNANDES, S. P.; GOMES, A. F. Estresse e fatores psicossociais. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília, vol.30, no.4, p.712-725, dez. 2010.

SACHUK, Maria Iolanda. **Gestão empresarial: o sonho de poder motivar o indivíduo a participar na organização**. Maringá: Eduem, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal:** os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.