DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS

E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

INFLUÊNCIA DA ROTATIVIDADE NO NÍVEL DE PRODUÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS. CASO DE ESTUDO INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA- ISA, - LUANDA 2019/2023.

Autora: Felícia Feliciana Mário

Orientador: Telvino Ferreira Homba, MSc.

Luanda, 2023

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÖMICAS

E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

INFLUÊNCIA DA ROTATIVIDADE NO NÍVEL DE PRODUÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS. CASO DE ESTUDO INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA- ISA, - LUANDA 2019/2023.

Trabalho de fim de curso apresentado ao Instituto Superior de Angola, como requisito para obtenção do grau de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, sob orientação do MSc. Telvino Ferreira Homba.

Autora: Felícia Feliciana Mário

Orientador: Telvino Ferreira Homba, MSc.

Luanda, 2023

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS

E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

INFLUENCIA DA ROTATIVIDADE NO NÍVEL DE PRODUÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS. CASO DE ESTUDO INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA- ISA, - LUANDA 2019/2023.

O JÚRI

Presidente _____

1 Vogal _____

2 Vogal _____

Secretário _____

CLASSIFICAÇÃO_____

DATA DA DEFESA _____/_____/_____

DEDICATÓRIA

Aos meus tios Osório Marcos, Ana Maria Neves, que nos momentos sombríos da minha vída apareceram como anjos ofertando-me uma bolsa de estudo

AGRADECIMENTOS

A Deus todo-poderoso pela vida

A todos meus familiares, especialmente ao meu tio André Martíns pelo apoio .

Ao Prof. Telvino Ferreira Homba, pela orientação deste trabalho.

A todo corpo Docente do Instituto Superior de Angola.

A todos meus amigos e colegas desta longa jornada.

EPÍGRAFE

“ Quem olha para fora sonha, quem olha para dentro desperta.”

Carl Jung (2017)

RESUMO

Devido a acirrada competitividade no mercado de trabalho, as empresas, visando reter seus talentos humanos, procuram evitar a rotatividade de pessoal ou turnover. Tendo em conta as consequências que a rotatividade pode causar, é relevante conhecer os aspectos da rotatividade por se tratar de um fenómeno que gera custos e desgastes nas empresas, e torna-se necessário detectar as causas e determinantes que levam a rotatividade de pessoal para evitar maiores problemas. O presente trabalho de fim do curso, tem como tema : Influençia da Rotatividade no nível de produção dos Funcionários administrativos, estudo realizado no Instituto Superior de Angola –ISA, localizado no Município de Cacuaco, Província de Luanda ,tem como objectivo geral Compreender a Influençia da Rotatividade no nível de produção dos funcionários Administrativos,e como objectivos específicos : Descrever a Influençia da Rotatividade no nível de produção dos funcionários Administrativos, Explicar a Influencia da Rotatividade no nível de produção dos funcionários Administrativos , Dar sugestões sobre a Influençia da Rotatividade no nível de produção dos funcionários Administrativos. Para que os objectivos de pesquisa sejam alcançados utilizamos os métodos: Dedutivo, Analítico sintético, Hipotético dedutivo, Bibliográfico e como técnica de recolha de dados o inquérito por questionário. A metodologia usada para comprovar a hipótese é a pesquisa descritiva estudo de caso, cujo o modelo de abordagem é misto , isto é,qualitativa e quantitativa. Os resultados mostram a Influençia da Rotatividade no nível de produção dos funcionários Administrativos-Caso de estudo: Instituto Superior de Angola. E uma população de 14 dos funcionários inseridos.

Palavras-chave: Rotatividade, Funcionários, Administração, Produção.

ABSTRACT

Due to the fierce competitiveness in the job market, companies, aiming to retain their human talents, seek to avoid staff turnover or turnover. Taking into account the consequences that turnover can cause, it is important to know the aspects of turnover as it is a phenomenon that generates costs and exhaustion in companies, and it is necessary to detect the causes and determinants that lead to staff turnover in order to avoid biggest problems. This work at the end of the course has as its theme: Influence of Turnover on the level of production of administrative employees, a study carried out at the Instituto Superior de Angola –ISA, located in the Municipality of Cacuaco, Province of Luanda, with the general objective of Understanding the Influence of Turnover on the level of production of Administrative employees, and as specific objectives: Identify the Influence of Turnover on the level of production of Administrative employees, Describe the Influence of Turnover on the level of production of Administrative employees, Give suggestions on the Influence of Turnover on the level of production of Administrative employees, production of administrative employees. In order for the research objectives to be achieved, we use the following methods: Deductive, Synthetic Analytical, Hypothetical Deductive, Bibliographic and questionnaire survey as a data collection technique. The methodology used to prove the hypothesis is descriptive case study research, whose approach model is mixed, that is, qualitative and quantitative. The results show the Influence of Turnover on the level of production of Administrative employees - Case study: Instituto Superior de Angola. And a population of 14 of the employees entered.

Keywords: Turnover, Employees, Administration, Production.

LISTAS DE TABELAS E GRÁFICOS

Quadro e gráfico n 1 Descrição da população e amostra.....33

Quadro e Gráfico n 2. Demostração da amostra segundo o género 35

Quadro e Gráfico n 3 . Demostração da amostra segundo a idade.....36

Quadro e Gráfico n 4. Demostração da amostra segundo o grau académico.....37

Quadro e Gráfico n 5. Demostração da amostra segundo o tempo de serviço na instituição……..38

Quadro e Gráfico n 6. Tem noção do que é Rotatividade …….....39

Quadro e Gráfico n 7. Já presenciou várias trocas de funcionários na instituição 40

Quadro e Gráfico n 8. Acha que a troca constante de funcionários influencia na produção……...41

Quadro e Gráfico n 9. **.** A razão da troca constante de funcionários tem sido por: Decisão própria, fim de contrato, Decisão do conselho administrativo.....42

Quadro e Gráfico n 10. Como te sentirias caso o seu colega do mesmo gabinete ou departamento saisse.....43

Quadro e Gráfico n 11. . Como te sentirias com a entrada de novos colegas de trabalho .44

Quadro e Gráfico n 12. **.** A troca constante de funcionários pode fazer com que : Os cliente se afastem, o bom nome da instituicão desapareca , Nenhuma das alternativas 45

Quadro e Gráfico n 13. Sente-se satisfeito com o seu trabalho 46

Quadro e Gráfico n 14. . Os colaboradores tem sido compensados pelo excesso de trabalho e horas extras 47

Quadro e Gráfico n 15. **.** Dentre os critérios á baixo descritos quais deles a empresa utiliza para a valorização do seu capital humano 48

Quadro e Gráfico n 16. Tem noção do que é Rotatividade.....49

Quadro e Gráfico n 17. A quanto tempo trabalha na instituição.....50

Quadro e Gráfico n 18. Já presenciou várias trocas de funcionários na instituição.....51

Quadro e Gráfico n 19. Concordas que a entrada e saida de um colaborador traz consigo alguns custos 52

Quadro e Gráfico n 20-Concordas que os Recursos Humanos exercem um papel importante no processo de Recrutamento e Seleção 53

Quadro e Gráfico n 21.No teu ponto de vista a entrada e saida de um colaborador é algo ruim 54

ÍNDICE

INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO I- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 5

1.1. Definição de termos e conceitos 5

1.2. Rotatividade de pessoal 7

1.3 Tipos de Rotatividade 8

1.4 Mobilidade do pessoal 9

1.4.1 Rotatividade provocada 10

1.5 Causas da Rotatividade 10

1.5.1 Principais causas da rotatividade 11

1.5.2 Consequências da Rotatividade 12

1.5.3 Custos da rotatividade de pessoal 12

1.6 Rotatividade dos funcionários e comportamento organizacional 21

1.6.1 Reciprocidade entre individuo e organização 22

1.6.2. Gestão de recursos humanos 23

1.6.3 Medidas que podem reduzir a rotatividade dos funcionários 26

CAPÍTULO II - METODOLOGIA DE PESQUISA 29

2.1. Tipos de Pesquisa 29

2.2. Modelo de abordagem 29

2.3. Níveis de Estruturação de Métodos 30

2.4. Técnicas de recolha de dados 32

2.5. Instrumentos e procedimentos 32

2.6. População e amostra da pesquisa 32

2.7. Dificuldades encontradas 34

CAPITULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO 35

3.1. Apresentacão e interpretação dos resultados 35

3.2. Discussão dos resultados 55

CONCLUSÕES 57

SUGESTÕES 58

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 59

APÊNDICES 63

ANEXOS 64

INTRODUÇÃO

A Gestão de pessoas vem passando por constante mudança desde o avanço da tecnologia, pois com o acesso rápido as informações a competitividade toma conta do mercado de trabalho. Com o advento da globalização, o conhecimento passou a ser um diferencial exigido e requerido pelas organizações e os colaboradores passaram a ser um dos principais activos. As empresas têm a necessidade de investir cada vez mais em Recursos Humanos acrescentando o conhecimento em seu capital, sendo que as pessoas, com suas respectivas habilidades, competências e comportamentos, exercem papel extremamente importante nas organizações. A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar no presente, as pessoas com potencial para atuar no futuro, agindo como uma equipe integrada. Desta forma, estabelecer políticas de administração dos Recursos Humanos, pode ser considerado o primeiro passo quando se visa, analisar o principal recurso das organizações que são as pessoas. O presente trabalho tem como o objectivo geral "compreender a influência da rotatividade no nível de produção dos funcionários administrativos caso de estudo Instituto Superior de Angola, Luanda. ". Portanto utilizamos a pesquisa descritiva, e o modelo quali-quantitativo para uma boa compreensão a respeito do tema, e uma população de 14, e uma amostra de 14 elementos inqueridos.

Formulação de Problema

Para Marconi e Lakatos (2008, p. 24), diz que "um problema mostra uma situação que necessita de discussão, investigação, decisão ou solução."

Devido a acirrada competitividade no mercado de trabalho, as empresas, visando reter seus talentos humanos, procuram evitar a rotatividade de pessoal ou turnover. Tendo em conta as consequências que a rotatividade pode causar, é relevante conhecer os aspectos da rotatividade por se tratar de um fenómeno que gera custos e desgastes nas empresas, e torna-se necessário detectar as causas e determinantes que levam a rotatividade de pessoal para evitar maiores problemas. Os custos com a rotatividade de pessoal muitas vezes não são conhecidos pela organização e, por isso, não é controlado.

Hoje em dia, verifica-se em algumas empresas um elevado índice de rotatividade de funcionários, o que de certa forma deveria preocupar os Gestores de Recursos Humanos, uma vez que a rotatividade de funcionários traz consigo elevados custos. Diante desta situação apresentamos a seguinte questão:

Até que ponto a rotatividade influencia no nível de produção dos funcionários administrativos do Instituto Superior de Angola ?

Hipóteses

Segundo prodanov e Freitas (2013, p. 90), a hipótese é uma possível resposta ao problema da pesquisa e orienta a busca de outras informações. A hipótese pode ser definida como uma suposição que antecede a constatação dos factos.

H1: A Rotatividade influencia no nível de produção dos funcionários administrativos porque a medida em que antigos funcionários vão saindo a empresa perde a sua historicidade, não só, influencia na produção no sentido de que as metas estabelecidas pelo sector estratégico não venham ser alcançadas, apresentando o deficit na produtividade.

H2: A Rotatividade influencia no nível de produção dos funcionários administrativos no sentido de a empresa perder os melhores funcionários contribuindo na baixa da produtividade da empresa até a recomposicão.

H3: A Rotatividade não influencia no nível de produção dos funcionários administrativos porque a medida em que antigos funcionários vão saindo a empresa vai fazer novos contratos.

Objectivos

Marconi e Lakatos (2007:27) dizem que toda pesquisa deve ter um objectivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar. O objectivo torna explícito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto.

Objectivo Geral

- Compreender a influência da rotatividade no nível de produção dos funcionários administrativos caso de estudo Instituto Superior de Angola. Luanda.

Objectivos Específicos

- ✓ Descrever a influência da rotatividade no nível de produção dos funcionários administrativos do Instituto Superior de Angola;
- ✓ Explicar a influência da rotatividade no nível de produção dos funcionários administrativos do Instituto Superior de Angola;
- ✓ Dar sugestões sobre a influência da rotatividade no nível de produção dos funcionários administrativos do Instituto Superior de Angola.

Delimitação e limitação do estudo

A presente pesquisa delimitou-se aos funcionários do Instituto Superior de Angola, do Município de Cacuaco, Província de Luanda ano 2019/ 2023.

Limitou-se a compreender a rotatividade dos funcionários administrativos e sua influência no nível de produção.

Justificativa

Como estudante de Gestão Recursos Humanos, é muito pertinente falar da rotatividade de funcionários, por ser um fenómeno que se tem verificado no nosso dia-a-dia em muitas empresas e não só. Como futura profissional de Recursos Humanos o presente tema vai ajudar a aprender a valorizar e a ter uma visão holística naquilo que é o capital humano, através da aplicação de políticas adequadas de modo a reter e manter os colaboradores dentro da organização e garantindo o crescimento dos mesmos. Ainda dizer que vai ajudar o Instituto Superior de Angola a manter as suas políticas de atracão e retenção de colaboradores na instituição.

Cientificamente contribuirá para o enriquecimento e desenvolvimento da ciência.

Socialmente vai ajudar a comunidade a ter algumas noções sobre rotatividade de funcionários de uma organização.

Estrutura do Trabalho

Por conseguinte, o nosso trabalho está estruturado em três capítulos:

- No capítulo I, Fundamentação Teórica, aborda acerca das questões teóricas, onde serão definidos os conceitos que se relacionam com o tema;
- No capítulo II, Metodologia de Pesquisa, descrevendo os tipos de pesquisas que é qualitativa e quantitativa. Centra- se no campo de constatação de dados para se afirmar as causas do fenómeno em estudo.
- O capítulo III, Falou-se sobre as discussões e resultados e em seguida apresentou-se a parte conclusiva e sugestões e posteriormente as referências bibliográficas.

CAPÍTULO I- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definição de termos e conceitos

Rotatividade

Segundo Silveira (2011, p.10), Turnover é um termo em inglês que define “o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade”.

Rotatividade de funcionários também conhecida como turnover é um termo utilizado para medir as admissões e demissões de funcionários dentro de uma empresa.

De acordo com Chiavenato (2010, p.89), afirma que a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações.

Rotatividade é a taxa que mensura o fluxo de entradas e saídas dos colaboradores dentro de uma empresa.

Para Marras (2011, p.50), define rotatividade ou turnover como o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro medio de efetivos.

Rotatividade se refere a proporção de colaboradores antigos substituidos por novos dentro da empresa.

Funcionários

Segundo Abbagnano (2007), funcionário “é um substantivo masculino empregado, quem trabalha permanentemente num estabelecimento público ou privado”.

Enquanto o funcionário é, por definição, um empregado que exerce determinadas funções.

Funcionário “é toda a pessoa física que presta serviço de carater continuo a um empregador, sob a sua subordinação e mediante um salário”. Linkedin (2016).

A palavra funcionário é definida como alguém que tem uma ocupação de trabalho que é retribuída monetariamente.

Segundo Chiavenato (2004), os indivíduos passam a maior parte do seu dia desempenhando suas funções nas organizações. Para funcionar, as organizações necessitam de certos recursos como financeiros, materiais, tecnológicos e precisam também de recursos humanos para executar suas atividades e operações.

Funcionário é um indivíduo regular ou legalmente investido em determinado cargo ou função.

Administração

Administração segundo Oliveira (2001) “é um conjunto de actividades dirigidas a utilização eficiente e eficaz de recursos, no sentido de alcançar um ou mais objectivos ou metas organizacionais”.

Administração é a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos, é o gerenciamento de uma organização, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e também pensando previamente as conseqüências de suas decisões.

Segundo Chiavenato (2006) administração “é um transmissor, um veículo. Dessa forma, ele acredita que administração é o que leva uma empresa ao resultado desejado, sendo então, o fio condutor que baseia a tomada de decisões dentro de um negócio”.

A administração é a atividade de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos, incluindo pessoas, financeiros e materiais, de uma organização.

Segundo Marras (2011 p. 262) a administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico .

A administração é resultado de um processo de formação que passa pelas mais diversas áreas, desde as exatas, como matemática, até humanas como filosofia.

Produção

Segundo Chiavenato (2006) a produção significa “a transformação de insumos em produtos ou serviços”.

É um conjunto de actividades que permitem a conversão de um bem para outro.

Produção é toda actividade que aproveita recursos e matérias-primas para poder elaborar ou fabricar bens e serviços, que serão utilizados para a satisfação de uma necessidade. (Economy-Wiki.com 2021).

Produção é um substantivo feminino que se refere a todo o tipo de actividade ou processo que dá origem a um determinado serviço, objecto ou produto. É de origem latina production que significa fazer aparecer, e está relacionado com a acção de produzir, procriar, criar, originar, fabricar.

Segundo Aranha (2002) a palavra produção, “implica transformar uma coisa em outra”.

Produção é a actividade de transformação (processo) de matéria-prima em utilidades necessárias ao consumidor.

1.2. Rotatividade de pessoal

Observa-se que o termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização, enquanto a organização continua aparentemente a mesma.

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período. Quase sempre a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover acções corretivas, seja ainda com caracter para o futuro. Em toda a organização saudável, ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de Recursos Humanos ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema. Segundo Chiavenato (2004, p. 137).

Em um mundo mutável, a rotatividade pode ser benefício para a inclusão de novos talentos na organização, mas, ao mesmo tempo, ela perde talentos já preparados para outras organizações, incluindo concorrentes que o recebem de graça. Em outras palavras, a rotatividade é uma faca de dois gumes: Ela pode

incrementar o capital humano como pode reduzi-lo, dependendo se recebe ou perde talentos nesse processo. Segundo Chiavenato (2004, p. 137).

Segundo Chiavenato (2004, p. 138) a rotatividade de pessoal pode estar orientada no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos (Entradas maiores do que as saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou no sentido de esvaziar o sistema (Saídas maiores do que as entradas) para diminuir as operações (e ampliar os resultados) reduzindo os resultados.

Algumas vezes, a rotatividade pode escapar ao controle da organização, quando desligamentos efectuados por iniciativas do funcionário aumentam de volume. Em mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa costuma ocorrer um aumento de rotatividade de pessoal nas organizações. (Chiavenato, 2004, p. 139)

Segundo Chiavenato (2004, p. 140), rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas pra compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas.

1.3 Tipos de Rotatividade

Segundo os autores Becker & Cropazano (2011), Housknecht & Holwerda, (2013), existem dois tipos de rotatividade que são: A Rotatividade Involuntária e a Rotatividade Voluntária.

- **Rotatividade Involuntária**

Ocorre quando a empresa decide desligar funcionários, seja para substitui-los por outros mais adequados as suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho, seja por falecimento e aposentadoria;

- **Rotatividade voluntária**

Surge a partir de uma decisão do trabalhador em sair da empresa.

Martins (2004, p. 390), diz que “Não existe realmente ‘pedido de demissão’, mas comunicação do empregado de que não vai mais trabalhar. O pedido não precisa ser aceito. É ato unilateral. O empregado apenas afirma que não vai mais comparecer ao trabalho”. A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do funcionário com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, no mercado de trabalho. Portanto, o funcionário pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos.

Quando o índice de rotatividade está muito alto, algumas mudanças dentro da organização se fazem importantes como mostra Chiavenato (2000, p. 194), ao dizer que para enfrentar o desafio da Rotatividade, muitas organizações estão modificando suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Daí a necessidade de mensurar o nível de desligamentos na organização, em relação ao tamanho da força de trabalho.

É importante que as empresas saibam diferenciar os tipos de turnover presente no ambiente de trabalho, para que ao analisar, possam investir seus esforços no intuito de reter seus colaboradores.

1.4 Mobilidade do pessoal

Um dos problemas que vem preocupando as organizações é a intensificação das saídas ou perdas dos Recursos Humanos, provocando a necessidade de compensa-las através da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos do pessoal, precisam ser compensados através de novas admissões para se manter o nível de Recursos Humanos em proporções adequadas para a operação do sistema. Quando um colaborador sai da organização por sua iniciativa ou por iniciativa da organização - esta, está perdendo parte do seu capital humano. É uma descapitalização que pode prejudicar o negócio quando se perde talento para o mercado ou para o concorrente. As organizações precisam reduzir esse risco. Em outras palavras, a retenção de talentos está sendo uma prioridade das organizações sucedidas. (Chiavenato, 2006, p. 138)

1.4.1 Rotatividade provocada

Se a rotatividade em níveis vegetativos é provocada pela organização para fazer substituições no sentindo de melhorar o potencial humano existente, ou seja, intercambiar parte dos seus Recursos Humanos por outros recursos de melhor qualidade encontrados no mercado, então a rotatividade encontra-se sob controlo da organização. Todavia, quando as perdas de recursos não são provocadas pela organização, ou seja, quando ocorrem independentemente dos objectivos da organização, torna-se essencial localizar os motivos que provocam a desassimilação dos Recursos Humanos, a fim de que a organização possa atuar sobre eles e diminuir o volume dos expurgos indesejáveis.

Qual é a rotatividade ideal?

Obviamente, um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática e nem seria desejável, pois denotaria um estado de total rigidez e esclerosamento da organização. Por outro lado, um índice de rotatividade de pessoal muito alto também não seria desejável, pois refletiria um estado de fluidez e entropia da organização , que não conseguiria fixar e assimilar adequadamente seus Recursos Humanos. O índice de rotatividade de pessoal ideal seria aquele que permitisse a organização reter seu pessoal boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas dentro de um programa exequível e económico. (Chiavenato, 2006 p.143) Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus Recursos Humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis.

Não há um número que define um índice ideal de rotatividade, mas uma situação específica para cada organização em função dos seus problemas e da própria situação externa de mercado. O que vale é a situação estável do sistema, atingida através de autorregulações e correções constantes das distorções apresentadas. (Chiavenato, 2006 p.143).

1.5 Causas da Rotatividade

Robbins (2005), explica que o alto índice de Rotatividade gera consequências negativas para a empresa, como: Oscilação da produtividade, além de influenciar na saúde da empresa.

A intensificação da perda de pessoas nas empresas é um factor preocupante. Além do causador da rotatividade que pode ser tanto por parte do empregado quanto do empregador. Robbins (2005)

Marras (2000), salienta que a rotatividade pode ser influenciada por diversos factores como: A cultura das pessoas gerada pelo ambiente organizacional, a falta da perspectiva pessoal de crescimento, a falta de comprometimento, consigo mesmo e pelo factor remuneração.

Já Marras (2000), indica que as causas da Rotatividade são várias , entre elas destacam-se : A insatisfação quanto a política salarial, e benefícios da empresa, oferta mais atraentes por parte de outras organizações, descontentamento em relação ao local de trabalho, relacionamento conturbado com os colegas, insatisfação quanto a função exercida e critérios de avaliação de desempenho.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 184). A Rotatividade de pessoal não é causa, mas efeito, a consequência de certos fenómenos localizados interna ou externamente á organização que condicionam a atitude e comportamento das pessoas. O autor afirma ainda que dentre os principais factores internos destacam-se: A política salarial e benefícios, o estilo de gerência, a oportunidade de crescimento na organização, o perfil de cargo e o relacionamento humano. Dos factores externos destacam-se: Situação de oferta e procura dos Recursos Humanos no mercado, conjuntura económica, oportunidade de emprego no mercado de trabalho, etc. (Chiavenato 2010, p.90).

1.5.1 Principais causas da rotatividade

Dentre os itens mais citados pelos autores destacam-se os salários e os benefícios como principais causas da rotatividade nas empresas.

Salários: Segundo Uol (2021), é a remuneração que um trabalhador recebe pelo trabalho que ele executa, o valor deste salário é variável de acordo com o contrato firmado entre o empregador e o empregado, ou seja, o salário funciona como uma troca, o funcionário desenvolve um determinado serviço e em troca a organização retribui com o pagamento em dinheiro.

Benefícios: São produtos ou serviços oferecidos aos funcionários direta ou indiretamente, pela empresa, visando criar ou aprimorar as condições de bem-estar dos seus funcionários. (Luz, 2011, p.150).

Luz (2011, p. 151), Lista as vantagens para justificar a importância dos benefícios para a empresa: -Atração de profissionais, maior permanência e bem – estar dos colaboradores na organização, maior grau de satisfação, formar uma boa imagem externa da empresa e mais produtividade.

Para os funcionários: Ficam mais satisfeitos e se sentem mais seguros por ganharem um complemento no salário, o que permite atender suas necessidades básicas e garantir o bem-estar.

1.5.2 Consequências da Rotatividade

Além de desafiadora, a rotatividade traz muitas consequências, tanto interna quanto externamente.

Borges e Ramos (2013), afirmam que são consideradas consequências internas: “ transtornos gerados por falta de mão-de-obra, o não alcance de produção e o excesso de serviço que acumula aos demais funcionários, isso abala futuramente a produtividade de uma organização.”

No entanto existem consequências tanto para a empresa quanto para o colaborador após a saída do mesmo de dentro da organização, consequentemente afetando a empresa interna e externamente. O que para Bastos (2008) as consequências externas da rotatividade de pessoal seriam:

- Agilidade da concorrência; a perda de mercado;
- Insucesso dos negócios da empresa;
- O desajuste no ambiente, na imagem e na credibilidade organizacional.

1.5.3 Custos da rotatividade de pessoal

A excessiva rotatividade de pessoal pode causar, além dos efeitos intangíveis, reflexos negativos para a organização pelo aumento dos custos com treinamento de novos funcionários, horas extras e perdas de produtividade, fatores que contribuem para a elevação do custo operacional.

Chiavenato (2015, pp. 146-147 e 148), apresenta os custos de Rotatividade de pessoal em 3 categorias, as quais estão subdivididas:

1. Custos primários da rotatividade: São os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro. Os custos primários incluem:

a) **Custos de Recrutamento e seleção**: Despesas de emissão e processamento da requisição de empregado; *Despesas de manutenção do órgão de recrutamento e seleção (Salários do pessoal de recrutamento e seleção, encargos sociais, horas extras, material de escritório, aluguéis pagos); gastos com anúncios em jornais, folhetos de recrutamento, honorários de empresas de Recrutamento, formulários etc.; gastos com texto de selecção e avaliação de candidatos. Despesas manutenção do órgão de serviços médicos (salários do pessoal da enfermaria, encargos sociais, etc.), rateadas pelo número de candidatos submetidos a exames médicos de selecção.

b) **Custos de registos e documentação:** Despesas de manutenção do órgão de registo e documentação de pessoal (salários, encargos sociais , horas extras, material de escritório, alugueis pagos etc.); Gastos em formulários, documentação, anotações, registro, processamento de dados, abertura de conta bancária.

c) **Custos de integração:** Despesas de órgão de treinamento (se for este o órgão responsável pela integração do pessoal recém- admitido na organização, se a organização for descentralizada pelos vários órgãos do sistema dos Recursos Humanos da organização - Recrutamento e Seleção, Treinamento e Benefícios etc., deve se fazer o rateio pelo tempo proporcional aplicado do programa de integração de novos empregados), rateada pelo número de empregados submetidos ao programa de integração. O custo de tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua secção.

d) **Custo de desligamento:** Despesas do órgão de registro e documentação com o processamento do desligamento do funcionário (anotações, registros, comparecimento a homologações na justiça do trabalho, no sindicato de classe etc.), rateadas pelo número de funcionários desligados.

Custos das entrevistas de desligamento (Tempo do entrevistador aplicado as entrevistas de desligamentos, custos dos formulários utilizados, custos da elaboração dos relatórios consequentes.

No fundo os custos primários constituem a soma dos quatro custos citados.

Os custos de desligamento incluem as operações de desligamento, como a entrevista de desligamento, a desvinculação do funcionário da folha de pagamento, a contabilização de vínculos e as indenizações decorrentes do desligamento. Quando a empresa realiza a entrevista de desligamento, deve considerar o custo do tempo do entrevistador e o custo do tempo do trabalhador entrevistado. Deve também especificar detalhadamente as funções relacionadas ao desligamento e qual o tempo gasto com cada processo, ou seja, cada função tem um custo a ser documentado (Cascio; Boudreau, 2011, p. 155).

Muitos empregadores incluem no custo da demissão as parcelas referentes ao 13º salário proporcional e às férias proporcionais, mas estas não são indemnizatórias, pois, independentemente da rescisão do contrato, elas seriam pagas ao empregado em determinado momento (Zylberstajn, 2007).

Destaca-se também a importância de contabilizar nos custos de desligamento os custos intangíveis relativos à queda da produtividade em razão dos desligamentos. O tempo existente entre o desligamento de um funcionário e a contratação de um novo colaborador envolve dispêndios financeiros pela perda de produtividade já que o processo que estava em desenvolvimento sofre certa interrupção com essa substituição (Esteche; Lozeckyi, 2007). Contudo, o custo que envolve a queda de produtividade e/ou qualidade nos serviços prestados é considerado de difícil mensuração pelas empresas, pois não há como mensurar com precisão as perdas envolvidas nesses processos (Lashley, 2001), embora haja estudos nesse sentido, como o de Tracey e Hinkin (2008), desenvolvido no ramo de hotelaria.

Segundo Cascio e Boudreau (2011), essas novas contratações são chamadas de aquisições e o retorno económico-financeiro repassado por elas à organização dependerá da quantidade, qualidade e custos dessa captação. Conforme esses autores, existem oito categorias de custos de reposição: comunicação de vaga disponível; funções administrativas envolvendo a pré-admissão; entrevistas de

seleção; testes de seleção; reuniões de equipe; despesas com viagens; repasse de informações pós admissão e exames.

Os custos de treinamento envolvem os dispêndios na elaboração de um programa ou módulo de treinamento para os novos colaboradores e geralmente estão relacionados a materiais, instalações, equipamentos e instrutores (Marras, 2000). Como na maioria dos casos, os novos funcionários precisam ser treinados para que alcancem um padrão de competência razoável antes de assumir definitivamente seu novo posto de trabalho, cujos custos atribuídos a esse processo são inevitáveis para as empresas (Cascio; Boudreau, 2011).

Contudo, os treinamentos de novos funcionários não significam apenas os únicos custos de capacitação para a organização, pois, além de capacitar os novos colaboradores, a empresa deve também manter seu quadro funcional em constante treinamento, de forma que suas habilidades se mantenham atualizadas. Dessa forma, os colaboradores manter-se-ão motivados, exercendo suas atividades de forma competente e prestando serviços de qualidade (Esteche; Lozeckyi, 2007).

Os novos funcionários recebem do profissional da área de recursos humanos instruções a respeito de seu novo trabalho, além de treinamento durante a execução de suas novas atividades geralmente por um colega mais experiente na função. Além dos custos decorrentes das horas prestadas pelo profissional de recursos humanos e do funcionário que ensinará as novas atividades ao recém-admitido, deve fazer parte do cálculo dos custos de treinamento todo o tipo de material informativo fornecido aos novos funcionários (Cascio; Boudreau, 2011).

2. Custos secundários da rotatividade: Envolvem aspetos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente e de características predominantemente qualitativas. Estão indiretamente relacionados com o desligamento e consequentemente a substituição do colaborador. Referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Incluem os seguintes custos:

a) Custo reflexo na produção:

- ✓ Perda de produção causada pela vaga deixada pelo colaborador desligado, enquanto este não for substituído;
- ✓ Produção inferior durante o período de ambientação do novo colaborador no cargo;

- ✓ Insegurança inicial do novo colaborador e sua interferência no trabalho dos colegas.

b) Custo reflexo na atitude do pessoal:

- ✓ Imagens, atitudes e predisposições que o colaborador que está se desligando transmite aos colegas.
- ✓ Imagens, atitudes e predisposições que o colaborador que está se iniciando transmite aos colegas
- ✓ Influência de ambos os apectos citados sobre o moral e a atitude do gestor;
- ✓ Influência de ambos os aspectos citados sobre a atitude dos clientes e fornecedores.

c) Custo extra laboral:

- ✓ Despesa de pessoal extra ou horas extras necessárias para cobrir a vaga existente ou para cobrir a deficiência inicial do novo colaborador.
- ✓ Tempo adicional de produção causado pela deficiência do novo colaborador;
- ✓ Elevação do custo unitário de produção com a queda da eficiência média provocada pelo novo colaborador;
- ✓ Tempo adicional do supervisor aplicado na integração e no treinamento do novo colaborador;

d) Custo extra operacional:

- ✓ Custo adicional de energia eléctrica, devido ao índice reduzido de produção do novo colaborador;
- ✓ Custo adicional de lubrificação e combustível
- ✓ Custo adicional de serviços de manutenção, utilidades, planeamento e controle de produção, expediente, etc., que se torna mais elevado perante o índice reduzido de produção do novo colaborador;
- ✓ Acréscimo de acidentes e consequentemente de seus custos diretos e indirectos devido a sua intensidade maior no período de ambientação inicial dos recém – admitidos;
- ✓ Acréscimos de erros, refugos e problemas de controlo de qualidade provocado pela inexperiência do novo colaborador;

3. Custos terciários da rotatividade de pessoal: São custos não mensuráveis, que podem ser feitas estimativas, e são percebidos mais adiante, médio e a longo prazo, conhecidos como efeitos colaterais do turnover que se apresentam após o investimento e causam perdas nos negócios da organização**.**

Estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade no médio e longos prazos. Enquanto os custos primários são quantificáveis, os custos secundários são qualitativos e os custos terciários são apenas estimáveis. Incluem os seguintes custos:

a) **Custos extra investimento:**
   - ✓ Aumento proporcional das taxas de seguros, depreciação do equipamento, manutenção e reparo em relação ao volume de produção reduzido em face das vagas existentes ou dos recém – admitidos em período de ambientação e treinamento;
   - ✓ Aumento do volume de salários pagos aos novos funcionários e, em consequência de reajustes de todos os demais funcionários quando a situação do mercado de trabalho é de oferta, intensificando a competição e a oferta de salários inicias mais elevados no mercado de Recursos Humanos;

b) **Custo de perda nos negócios:**
   - ✓ Reflexos nos negócios e na imagem da empresa, provocados pela qualidade dos produtos ou serviços executados por funcionários inexperientes em fase de ambientação.
   - ✓ A Rotatividade de pessoal pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos – quando elevada torna-se um factor de perturbação. Principalmente quando forçada pela organização no sentido de obter falsas vantagens no curto prazo, o certo é que no médio prazo e longos, a rotatividade provoca enormes prejuízos a organização, ao mercado e a economia como um todo e, principalmente ao funcionário tomado individual ou socialmente em relação a sua família. (Chiavenato 2015, p. 148).

Para Chiavenato (2015, p. 148) os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e a longo prazos, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser

provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por trabalhadores inexperientes.

Além dos custos internos, vale lembrar que a imagem da empresa diante do mercado é primordial para não só atrair clientes, mas também para recrutar novos talentos. Com o alto índice de turnover, a empresa também pode ter sua imagem afetada de maneira externa, o que pode impactar nas vendas e no Netwoking. Em alguns casos o colaborador que pediu desligamento ou foi desligado, pode levar consigo os clientes ou parceiros em virtude de terem uma optima relação que gera um atendimento satisfatório. (Chiavenato 2015, p. 149).

Para Xavier (2006, p.117), uma forma de compreender os custos com o processo de demissão, é necessário que a organização priorize todo o processo da entrevista até o desligamento.

Impactos Negativos da Rotatividade e suas consequências nas organizações:

Autores	**Impactos negativos provocados**	**Consequencias/Implicações**
Brandão et al(2017)	Aumento de custos económicos da organização, associados a demissões, contratações e treinamentos de colaboradores. E insegurança nos colaboradores restantes pela instabilidade no emprego.	Redução do desempenho financeiro e reduz a produtividade do funcionário pela perda de capital humano
Oliveira et al (2017)	Aumento de rupturas nas operações	Perdas de vendas e clientes
Garcia et al (2017)	Aumento nos custos organizacionais	Ritmo da produtividade organizacional
Ferreira (2017)	Perda de funcionários talentosos, erros cometidos por servidores inesperientes, perda da memória	Efeitos negativos no desempenho da organização .

	organizacional, perda de vínculos pessoais , demora na reposição de substitutos.	
HAN COCK, Allen e Soelberg (2017)	Piora na qualidade de atendimento e redução	Redução no desempenho operacional e financeiro
Rasheed, Iqbal, Mustafa (2018)	Custo de reposição, perda de experiencia, excasses de pessoal e equipe restante subcarregada.	Redução dos serviços.
De Winne e colaboradores (2018)	Potencial de capital valioso, interupção das operações da organização , tanto direta quanto indiretamente.	Redução na produtividade e desempenho organizacional. Diminuição da vantagem competitiva e retorno sobre investimento.
Lee e colaboradores (2018)	Pode alienar os clientes com a saida do Know-hou para concorrentes . Pode desmoralizar os colaboradores restantes , ao expandir sua carga de trabalho para pegar o trabalho dos desistentes e treinar suas substituições.	Interomper a entrega dos servicos ,reduzir o desempenho da empresa e possível diminuicão da diversidade da força de trabalho.
Basnyat e Lao (2019)	Diminuição da dinámica da equipe.	Redução do desempenho operacional.

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Em contrapartida, aos impactos e consequências negativas observadas, a rotatividade de colaboradores também pode causar impactos positivos os quais podem ajudar as organizacões no cumprimento de seus objectivos económicos e sociais.

No quadro a seguir são apresentados os potenciais impactos positivos e provaveis consequencias/implicacões produzidas pela rotatividade de colaboradores das empresas.

Impactos positivos da Rotatividade e suas consequencias nas organizacões

Autores	**Impactos positivos da rotatividade**	**Consequencias/implicações**
De Winne e colaboradores (2018)	Conhecimento novo e diferente, de um colaborador recém-chegado	Estimular a inovação e a criatividade. Ganhos potenciais de eficiencia.
Oliveira e colaboradores (2017)	Substituição de colaboradores com baixo desempenho.	Melhor desempenho operacional.
Bolt , Wintert on e Cafferkey (2022)	Entrada de colaboradores bumerangues, onde os retornados trazem conhecimentos de outras organizações.	Compartilhar experienças de ter trabalhado em outro lugar.
Shin e Alam(2022)	Redução de custos com a -mão-de-obra, com demissão de Funcionários com habilidades desatualizadas e baixo desempenho.	Inovação Organizacional.
An (2019)	Contratação de colaboradores com qualificações técnicas , e habilidades adequadas a função ou acima da média.	Aumento do desempenho organizacional.

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

1.6 Rotatividade dos funcionários e comportamento organizacional

A Rotatividade faz parte do cotidiano das organizações empresariais, mas se torna um problema quando atinge um alto índice, ou seja , com trocas constantes de vários funcionários, acarretando em problemas no processo produtivo, tais como: Metas estabelecidas pelo sector estratégico não alcançadas e a apresentação de défice de produtividade.

Como diz Robbins (2005, p.23) a Rotatividade pode se elevar ou não, de acordo com o grau de satisfação ou insatisfação que os funcionários tem em relação ao trabalho.

A premissa de que os funcionários satisfeitos são mais produtivos do que os insatisfeitos , foi uma doutrina básica entre os executivos durante anos. Embora haja questionamento sobre essa relação causal, pode se argumentar que as sociedades mais avançadas, devem se preocupar não apenas com aspecto quantitativo, ou seja, alta produtividade e bens materiais, mas também com a qualidade de vida . Os pesquisadores com fortes valores humanistas sustentam que a satisfação é o objetivo legítimo de uma organização . Eles dizem que não só a satisfação está negativamente ligada ao absenteísmo e a rotatividade, como as organizações tem a responsabilidade de oferecer empregos que sejam estimulantes e intrinsecamente gratificantes. Portanto, embora a satisfação com o trabalho seja mais uma atitude do que um comportamento, os pesquisadores do comportamento organizacional a consideram uma importante variável dependente (Robbins, 2005, p. 23).

Dessa forma, no mundo das decisões empresariais, é importante ter conhecimento sobre rotatividade , sobre os comportamentos individuais e grupais que integram o funcionamento de uma empresa, ou seja, a compreensão do comportamento organizacional é uma das tarefas dos gestores e se materializa na análise da movimentação e satisfação dos funcionários. Robbins (2005, pp. 90-95) argumenta que entre os motivos que levam os funcionários a saírem de uma empresa, o emocional merece destaque.

Assim, para o autor , investigar a rotatividade de funcionários em uma empresa , o emocional, a satisfação ou insatisfação das pessoas são factores importantes para os gestores. Na análise os gestores não podem esquecer que o universo das emoções é bastante diversificado: As emoções positivas como

felicidade e esperança expressam uma avalição favorável de sentimento. As emoções negativas como raiva e ódio, expressa o oposto (Robbins, 2005, p. 96).

Muitas vezes essas emoções negativas levam aos conflitos internos como a falta de motivação , a queda na produtividade, a insatisfação, o absenteísmo e, portanto a alta rotatividade dos funcionários.

Como lembra Pinheiro (2013, p. 2), uma alta rotatividade afeta diretamente na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Já um índice de rotatividade baixa pode acarretar na não revitalização da empresa , ou seja, nas pequenas mudanças que fazem diferenças no processo produtivo. Assim, deve haver um equilíbrio entre a entrada e saída de funcionários, uma rotatividade analisada e controlada.

O índice de alta rotatividade é um indicador que traz maléficos para a organização empresarial, pois a rotatividade descontrolada apresenta grandes lacunas no processo produtivo e, a reposição da mão- de -obra ocasiona o aumento de custos nos investimentos em novos treinamentos para os trabalhadores que serão inseridos no processo (Pinheiro, 2013, p.2).

1.6.1 Reciprocidade entre individuo e organização

Segundo Pinheiro, (2013, p. 3) a interação psicológica entre empregado e organização é basicamente um processo de reciprocidade : A organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, da-lhe segurança e status, reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas . A organização espera que o empregado obedeça a sua autoridade e , por seu turno, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça . A organização reforça sua espectação por meio do uso da autoridade e do poder de que dispõe, enquanto o empregado reforca sua expectação por meio de certas tentativas de influir na organização ou de limitar sua participação .

Ambas as partes da interação estão orientadas por diretrizes que definem o que é correto e equitativo e o que não é . As pessoas formam uma organização ou se engajam em algumas delas porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais . Para obter essas satisfações , as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos pessoais ,

esforços na organização , pois esperam que as satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas de valores . (Pinheiro, 2013, p. 3).

Assim , as expectativas recíprocas quando bem atendidas conduzem a uma melhoria incrível no relacionamento entre pessoas e organizações e vice – versa. Na prática, as expectativas das pessoas em relação a organização e as expectativas da organização em relação as pessoas podem ser sumarizadas. (Pinheiro, 2013, p. 3).

1.6.2. Gestão de recursos humanos

Ao longo do tempo, os trabalhadores passaram por um processo de revolução, desde a escravidão até serem vistos como colaboradores e parceiros das organizações. Ainda assim, muitas empresas tratam as pessoas que exercem as actividades laborais apenas como algo a ser controlado.

Em contraponto, as atribuições, no que tange a forma como os trabalhadores são vistos pela organização e a maneira como eles enxergam as empresas, tem total relação com a produtividade deste e o aumento da lucratividade para os empreendedores. Assim, é de extrema importância entender as pessoas, suas necessidades e motivações, para estimula-las a trabalhar com mais empenho. (Maximiano, 2014, p. 4)

Neste contexto, a área dos Recursos Humanos se funde a função denominada actualmente como Gestão de Pessoas, a qual é essencial para a existência das empresas. Segundo Maximiano (2014, p. 4) “A função da Gestão de Pessoas opera no macroprocesso que tem a finalidade de atrair, reter, desenvolver e manter um contingente ou quadro de pessoas qualificadas, motivadas, integradas e produtivas- o capital humano da organização.

Gerir pessoas é uma actividade que vai além de dar-lhes ordens e atribuir-lhes funções. Chiavenato afirma que a Gestão de pessoas é um método integrado de processos dinâmicos e interativos. Segundo ele os processos básicos de Gestão de pessoas são: Processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas, (Chiavenato 2014, p. 13).

Cabe ressaltar que a produtividade é imprescindível para o aumento da eficiência e da lucratividade das empresas, sendo necessárias, para o aumento do índice de produtividade, questões como a motivação dos colaboradores, uma boa gestão e liderança, além de uma capacitação devida e que deve passar por treinamentos. Segundo Gil: Para que as empresas tornem-se competitivas é necessário que seus Recursos Humanos apresentem elevados níveis de produtividade. Tanto é que quando se fala da vantagem competitiva das nações, costuma-se apresentar os índices de produtividade de sua mão -de –obra.Essa produtividade depende de factores como : Capacitação e motivação. (Gil, 2014, pp. 44-45).

Quando se fala em capacitação, deve-se entender que esse é um tipo de requisito que é preestabelecido pelas empresas antes da contratação, dado que cada função exige competências diferentes para a execução das actividades. Porém, antes de contratar pessoas com, habilidades necessárias, é preciso treina-las e molda-las de acordo com suas funções, para que sejam coerentes ao esperado pela organização e, se necessário, propor novas capacitações ao colaborador. (Gil, 2014, p. 43).

Segundo Gil, (2014, p. 43) realça que é preciso manter um índice de motivação dos colaboradores ao menos moderados, visto que é a partir deste que as pessoas trabalham com maior disposição para manter um bom clima empresarial, seguir a cultura e, principalmente, os objectivos que se espera alcançar no decorrer do dia-a-dia, além de trabalhar de maneira integrada para manter produtos e serviços de qualidade.

Hoje, reconhece-se que os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida, ou seja, capazes de proporcionar segurança e satisfação. Assim, cabe a empresa cuidar para que o ambiente oferecido a seus empregados seja suficientemente motivador, se quiser manter empregados qualificados. (Gil, 2014, p. 45).

Para entender melhor os motivos pelos quais as pessoas podem ser produtivas e para que a empresa possa manter um grau devido de rotatividade, pode-se utilizar como modelo base, por exemplo, a pirâmide das necessidades humanas proposta por Maslow. Chiavenato (2014, p. 323), afirma que Maslow

apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influenciação.

Esta teoria pode ser visualizada melhor quando disposta em forma de pirâmide, na qual as necessidades são classificadas em básicas de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização.

Para Chiavenato (2014, p. 324) as necessidades básicas dizem respeito as necessidades fisiológicas e essenciais para a sobrevivência de um individuo, tais como: Alimentação, saúde, descanso, moradia, sexo, entre outros. No que tange as actividades laborais estão relacionadas por exemplo: As necessidades de intervalos e repouso, conforto físico, horário de trabalho razoável.

Quanto as necessidades de segurança, está interligada tanto ao sentimento de proteção contra perigo, doença, incerteza, desemprego, quanto as condições seguras de trabalho, remuneração, benefícios, estabilidade no emprego.

As necessidades sociais, por sua vez, referem-se aos relacionamentos com outras pessoas, dizem respeito a amizades, aceitação afetiva, compreensão e consideração. O mesmo ocorre nas relações de trabalho com a necessidade que todo o colaborador tem de sentir a amizade dos colegas, interagir com clientes ou ter uma gestão amigável. Chiavenato (2014, p. 325).

A necessidade de autoestima está relacionada ao sentimento de sentir-se importante tanto para si mesmo quanto para os demais. Para muitos está relacionada a satisfação do ego, ao mantimento de certo status perante as pessoas, ao sentimento de reconhecimento, a ser alvo de confiança e ter progresso e admiração de amigos. Na relação de trabalho, relaciona-se a responsabilidade por determinados resultados ao reconhecimento dos colegas e supervisores, bem como a possibilidade de promoções. Chiavenato (2014, p. 325).

A necessidade de autorrealização se encontra no topo, pois está relacionada a algo que cada individuo possui com as demais necessidades atingidas, diz respeito ao autodesenvolvimento, a excelência pessoal, a competência e a outras qualidades que as pessoas enxergam em si. Dentro das organizações estão focadas na realização de trabalhos criativos, resoluções de situações desafiantes, autonomia

para a realização das actividades e participação nas decisões. Chiavenato (2014, p. 326).

Muitas empresas ainda insistem no tabu de que os funcionários precisam apenas de salários e garantia de serviço. Porém manter bons relacionamentos, permite uma visibilidade melhor e mais abrangente por parte dos consumidores, além disso, os funcionários tende a manter um atendimento mais eficiente, o que promove a satisfação dos clientes.

Segundo Gronrros (2009, p. 337), sem bons relacionamentos internos funcionando bem, os relacionamentos externos com clientes não se desenvolverão com êxito.

Vale lembrar que para o sucesso da organização, seus produtos e serviços devem ser vistos de maneira satisfatória, tanto para os funcionários, quanto para os clientes, devido ao facto de que funcionários insatisfeitos podem levar os clientes para o concorrente. Segundo Gronrros (2009, p. 338), os funcionários são o primeiro mercado, um mercado interno para as ofertas da empresa a clientes externos, bem como para seus programas de marketing externo.

Quando as empresas tomam esse tipo de posição, o resultado é que os clientes internos acabam trazendo para a organização mais clientes externos, fazendo com que o trabalho e a produtividade se mantenham estáveis e a rotatividade se mantenha em níveis esperados pela empresa.

1.6.3 Medidas que podem reduzir a rotatividade dos funcionários

De acordo com Gil (2001) os empregados que mais produzem são aqueles que realmente vestem a camisa da empresa. A qualidade de vida dos empregados é mais que importante é essencial, empregados felizes maior é a produtividade. Os empregados devem sentir que o trabalho que executam é adequado as suas habilidades e que são tratados como pessoas, essa determinação faz grandes diferenças para a sociedade.

Nicoleti e Andrade (2004 citado por Chiavenato, 2008) salientam a remuneração é uma ferramenta indispensável dentro das organizações, ninguém trabalha de graça todos precisam trabalhar e receber, pois todos tem expectativas e compromissos. Já Oliveira (2006), improdutividade, salário, motivação, tédio na

execução das tarefas e melhor reconhecimento profissional são as principais causas que atingem os indicadores de rotatividade de pessoal mas que podem ser mudados.

Os profissionais da área de gestão de pessoas, que tenham por objetivo reduzir o índice, devem analisar todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e também como está sendo o desenvolvimento do colaborador dentro da organização. E para reforçar, o autor Chiavenato (2000) fala que treinamentos e desenvolvimentos devem ser um processo contínuo, e não um simples evento que ocorre apenas uma vez.

Na visão de Gil (2001) a motivação também contribui para reduzir a rotatividade, a motivação é a chave para o comprometimento. Empregados motivados para realização do trabalho, individual ou em grupo o resultado é mais elevado. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para o índice de Rotatividade.

Vergara (2011), entende que a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, a motivação nasce de nós, mas para que essa motivação aconteça é preciso de elementos, para fazer acontecer.

Já Ferreira (2007), fala que não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados, a equipe tem que ser bem informada para se comunicarem bem e transmitir as informações corretas, pois, caso contrário, não será possível potencializar a força humana da empresa. A comunicação interna é algo importantíssimo e prioritário que deve merecer, principalmente por parte da empresa, grande atenção. Uma boa comunicação faz com que as organizações e os colaboradores atinjam o objetivo desejado, e ainda diminui bastantes erros.

A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. Porém a motivação dos funcionários das empresas começou a se tornar um problema sério nos países desenvolvidos do Ocidente somente a partir da década de setenta e, portanto, não se trata de um problema tão antigo. (Bueno, 2002, p. 5). Programas como de trainees, segundo Chiavenato (2000), ajuda a reduzir a rotatividade, e é o que muitas empresas hoje estão utilizando. Essa ferramenta está cada dia fazendo parte

na vida das pessoas, pois traz melhoria na qualidade do pessoal, traz resultados esperados.

Johnson et al. (2007), explica que: retenção consiste em unificar os desejos dos colaboradores as metas e objetivos da empresa, mantendo-os motivados e dispostos a integrar suas ambições as da empresa. A retenção de pessoal está diretamente ligada à motivação, ou seja, empregados motivados estão dispostos a permanecer na empresa enquanto for conveniente, assim é um desafio para as organizações em criarem condições para controlar a rotatividade. Borda e Pilla (2011) apontam os desafios: manter perspectivas salariais (novo modelo de comissionamento em que todos ganham); perspectivas de crescimento (plano de carreira ou projetos); campanhas e pesquisas de clima para identificar o perfil e os principais pontos de motivação dos funcionários; capacitação constante da equipe de liderança para que possam desenvolver e reconhecer no funcionário suas potencialidades.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA DE PESQUISA

Método é um conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos factos ou na procura da verdade. (Andrade, 2006)

2.1. Tipos de Pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho é o descritivo: estudo de caso. Segundo Diassala (2013) ressalta que a pesquisa descritiva, procura determinar a natureza e o grau de condições existentes.

No que tange aos meios de investigação, utilizamos a pesquisa bibliográfica.

De acordo com Gil (2002, p. 34), Pesquisa bibliográfica segue a seguinte logica: desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente *de* livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas

Segundo (Marconi e Lakatos 2003, p. 186). “Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objectivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenómenos ou as relações entre eles”.

A partir disso pode-se assegurar que esta pesquisa em foco trará em si argumentos encontrados não apenas na teoria, mas, sobretudo, considerações sobre pesquisa realizada com funcionários administrativos, a fim de buscar informações sobre suas problemáticas nesse envolvimento entre ambas. (Marconi e Lakatos 2003, p. 186).

2.2. Modelo de abordagem

Neste estudo foi utilizado o modelo de pesquisa quali-quantitativa. De acordo com Vergara (2000, p. 34): “se inicia com um estudo de certo número de casos individuais, que quantifica os factores segundo um estudo típico, servindo-se frequentemente de dados estatísticos e generaliza dados que encontra nos casos particulares”.

O mesmo autor diz que a pesquisa qualitativa está mais relacionada ao levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população (Vergara 2000, p. 35).

Os autores Marconi e Lakatos (2003), estudam o conceito de pesquisa qualitativa e apresentam cinco características básicas que configuram a pesquisa qualitativa em educação:

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte directa de dados e o pesquisador é o principal instrumento, procura observar o maior número de situações no dia -a -dia escolar.
2. A pesquisa quantitativa refere-se na análise prática.

2.3. Níveis de Estruturação de Métodos

Para esta investigação elegeu-se os seguintes métodos:

Método do Nível Teórico

- ✓ **Analítico Sintético**

Para Marconi e Lakatos (2003), a análise ou explicação “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenómeno estudado e outros factores.”

Essas relações podem ser estabelecidas em função das suas propriedades relacionais de causa - efeito, produtor - produto ou de correlações de análise de conteúdo entre outras. Com a utilização deste método foi possível analisar vários aspectos entre os quais os dados e conteúdos colhidos sobre a pesquisa.

- ✓ **Método indutivo**

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 68), método indutivo “é um processo mental que partindo de dados particulares, infere-se uma verdade geral.”

- ✓ **Dedutivo**

De acordo com o entendimento clássico, é o método que parte do geral e a seguir, desce ao particular. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica. “Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e

possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica". (Gil, 2008).

Na opinião de Apolinário (2004), "a indução é o caminho inverso da dedução, isto é, a cadeia de raciocínio que estabelece a conexão ascendente do particular para o geral. O mesmo autor define a dedução como o caminho das consequências, ou seja, uma cadeia de raciocínio em conexão descendente, isto é, do geral para o particular". Este método levou-nos a conclusão dos factos.

Nível empirico e experimental

- ✓ **Observação**

Segundo Marconi e Lakatos, (2003, p. 43);

"É uma técnica empírica de colecta de dados que se caracteriza pelo estudo das manifestações espontâneas no seu cenário natural em que o investigador não intervém na produção nem no desenvolvimento do fenómeno, limitando-se apenas a registar a suas manifestações tal como sucedem".

Segundo Segundo Gil (1994) o questionário constitui hoje, uma das mais importantes técnicas disponíveis, para obtenção de dados nas pesquisas sociais, o mesmo caracteriza-se por uma técnica de investigação, geralmente composta por um número elevado de questões, apresentados por escrito as pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos e situações vivenciadas. Para o tratamento dos dados desta pesquisa, utilizaremos o questionário".

De acordo com Gil (2002, p. 34), Pesquisa bibliográfica segue a seguinte logica: desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente *de* livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Esta técnica permitirá verificar atentamente os fenómenos psicológicos atinentes ao problema encontrado.

2.4. Técnicas de recolha de dados

Aplicaremos questionários aos funcionários administrativos, a fim de colheita de dados ou informações, Segundo Gil (1994), sublinha o seguinte:

> "O questionário constitui hoje, uma das mais importantes técnicas disponíveis, para obtenção de dados nas pesquisas sociais, o mesmo caracteriza-se por uma técnica de investigação, geralmente composta por um número elevado de questões, apresentados por escrito as pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos e situações vivenciadas. Para o tratamento dos dados desta pesquisa, utilizaremos o questionário".

Para Rampazzo (2005), o questionário é um instrumento de colectas de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Para a obtenção dos dados secundários, iremos pesquisar livros, artigos, sites, dissertações, leis etc.

2.5. Instrumentos e procedimentos

- **Instrumento**

O inquérito é o instrumento que será aplicado sob forma de escrita com perguntas fechadas, com objetivo de colher informações relativas a rotatividade de funcionários administrativos do Instituto Superior de Angola.

- **Procedimento**

Os dados serão recolhidos através das respostas dos questionários obtidos foram organizados em tabelas e gráficos configurados a partir do Excel.

2.6. População e amostra da pesquisa

Segundo Spata (2005), população é um conjunto de todas as pessoas (ou animais, objectos, eventos), sobre as quais o pesquisador, esta interessado em saber algo. E a amostra é um subconjunto da população. Amostras são os indivíduos que serão seleccionados da população, para participarem do projecto da pesquisa.

A População da presente pesquisa é de 14 indivíduos, Amostra tem um número total de 100% da população (funcionários do Instituto Superior de Angola), uma amostra significativa, o que corresponde, um total de 14 (Catorze) indivíduos, sendo, 11 (onze) são do sexo masculino e 3 (Tres) do sexo feminino.

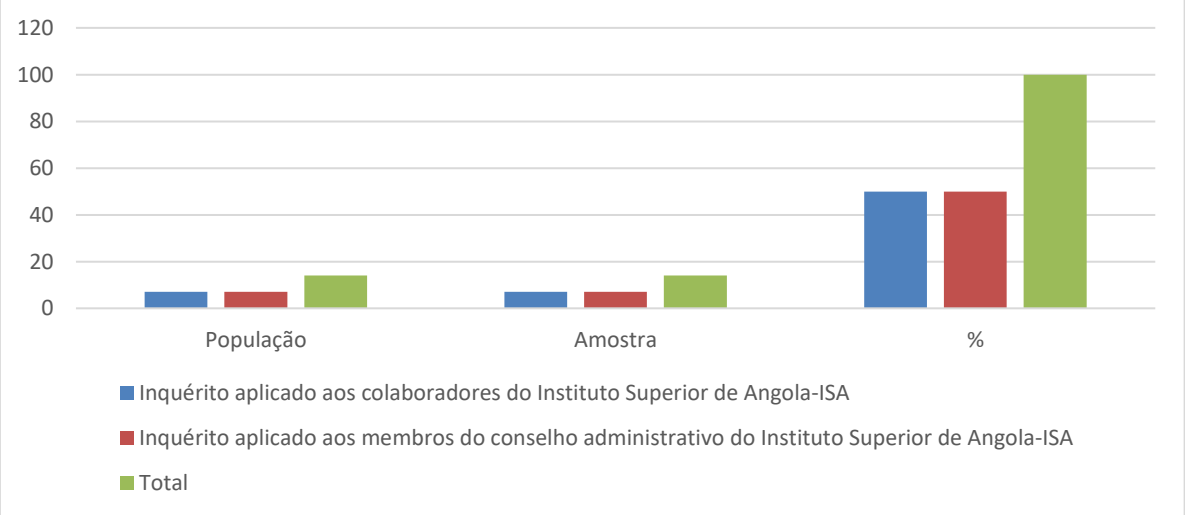
Para Marconi e Lakatos (2003, p. 163), a amostra "é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo."

Quadro nº01: Descrição da população e amostra

Designação	População	Amostra	%
Inquérito aplicado aos colaboradores do Instituto Superior de Angola-ISA	07	07	50
Inquérito aplicado aos membros do conselho administrativo do Instituto Superior de Angola-ISA	07	07	50
Total	**14**	**14**	**100**

Fonte: Elaboração própria (2023)

Gráfico nº 01: Descrição da população e amostra



Fonte: Elaboração própria (2023)

2.7. Dificuldades encontradas

Durante a elaboração do presente trabalho, foram encontradas as seguintes dificuldades e obstáculos:

Na análise e interpretação dos resultados da investigação por ser a primeira vez a elaborar um trabalho de fim de curso.

Dificuldades financeiras, tendo em conta os gastos que um trabalho científico acarreta.

CAPITULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Apresentacão e interpretação dos resultados

Posterior a fundamentação teórica e descrição da metodologia utilizada, procede-se ao levantamento de dados, aplicando os procedimentos disponíveis para a colecta de informações.

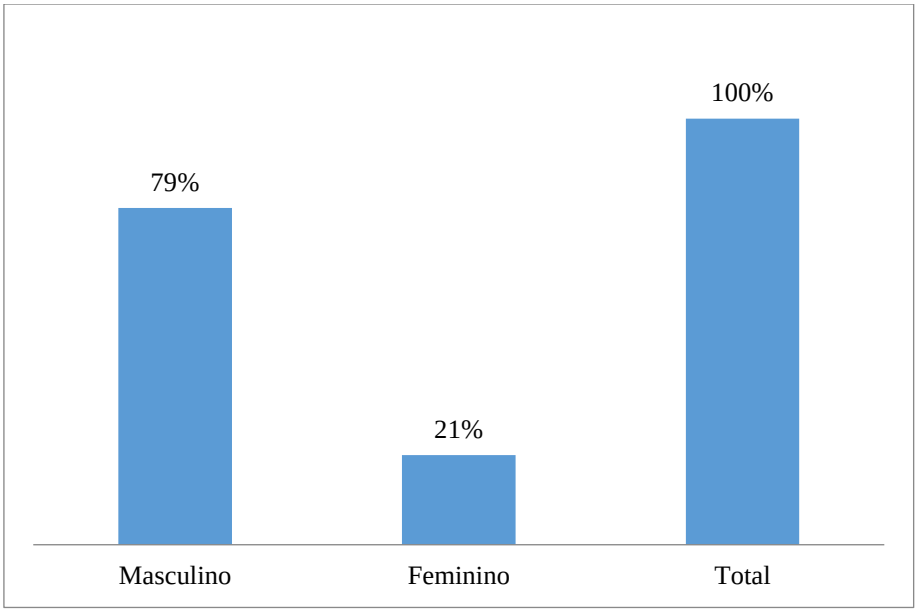
O tratamento dos resultados requer sensibilidade e critério. Por isso, deve em seguida ser ordenado, classificado e analisado.

Quadro n 2- Demostração da amostra por género

Opções	**Frequência**	**%**
Masculino	11	79 %
Feminino	3	21%
Total	14	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 2 – Demostração da amostra por género



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

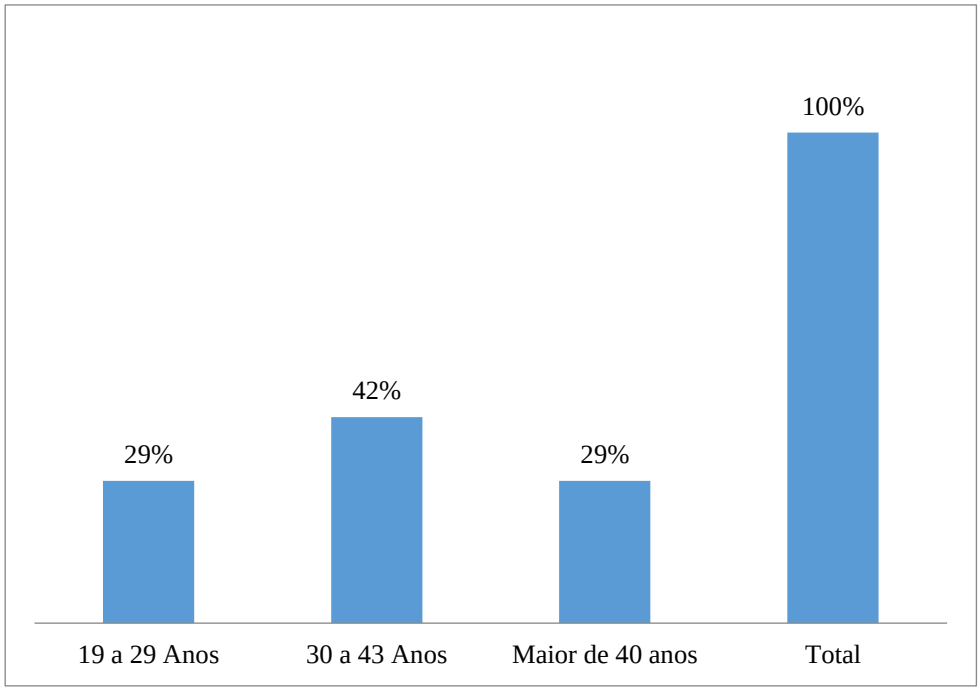
Quanto a distribuição da amostra em função do género,11 indivíduos correspondente a 79% são do género masculino, ao passo que 3 indivíduos correspondente a 21% são do género feminino.

Quadro n 3- Demostração da amostra segundo a idade

Opções	Frequência	%
19 a 29 anos	4	29
30 a 43 anos	6	42
Maior de 43 anos	4	29
Total	14	100

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 3-Demostracão da amostra segundo a idade



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

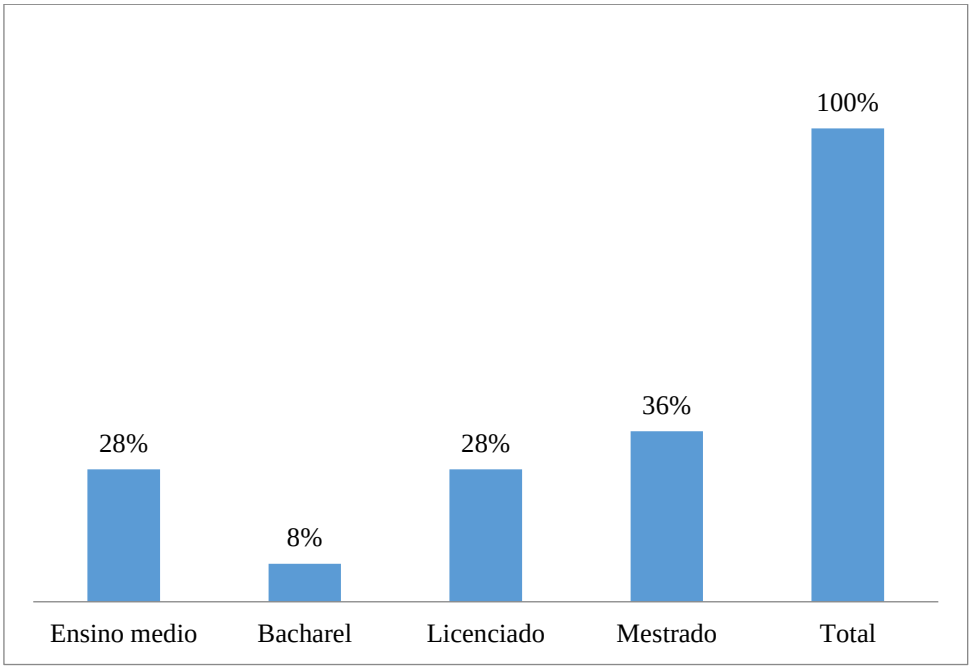
Quanto a idade, a faixa etária predominante é a classe dos 19 a 29, com 29%, enquanto de 31 a 43 anos, temos 42% e, com maior de 43 anos de idade existem apenas 29 %, como podemos verificar no gráfico número 2.

Quadro n 4- Demostração da amostra segundo o grau académico

Opções	**Frequência**	**%**
Ensino Médio	4	28%
Bacharel	1	8%
Licenciado	4	28%
Mestrado	5	36%
Total	14	100

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 4 – Demostração da amostra segundo o grau académico



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Relativamente aos trabalhadores com o curso médio temos 4 indivíduos que correspondem a 28%, ao passo que com o ensino superior (Bacharel) temos 1 colaborador o qual corresponde a 8%, licenciados temos 4 que correspondem a 28% e 5 indivíduos correspondente a 36% do mestrado, como se pode verificar no gráfico número 3.

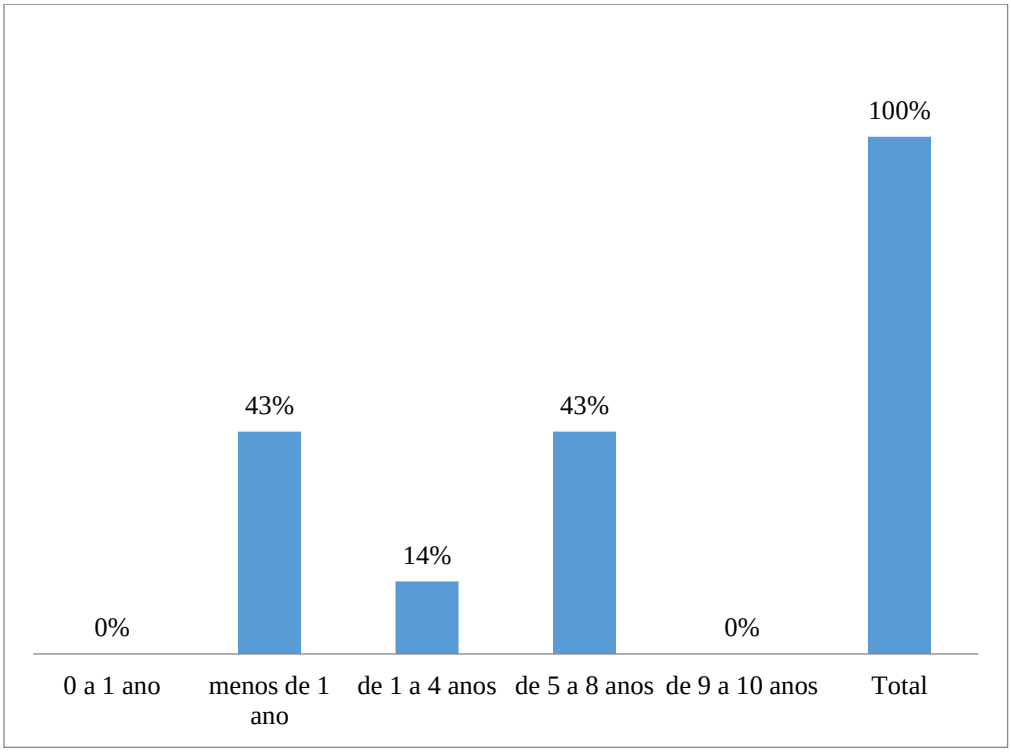
Mediante os dados apresentados podemos constatar que os colaboradores, tem feito o aperfeiçoamento académico contínuo, com objectivo de aumentar as suas competências teóricas e práticas na obtenção da sua qualificação para o exercício das suas tarefas.

Quadro n 5- Demostração da amostra segundo o tempo de serviço na instituição

Opções	**Frequência**	**%**
0 a 1 ano	0	0%
Menos de um ano	3	43%
De 1 a 4 anos	1	14%
De 4 a 8 anos	3	43%
De 1 a 10 anos	0	0%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 5- Demostração da amostra segundo o tempo de serviço na instituição



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Relativamente ao tempo de serviço, o gráfico número 5, mostra que 3 colaboradores que correspondem a 43% dos trabalhadores inqueridos estão na empresa a menos de 1 ano, e os outros colaboradores que correspondem a 14%, estão na empresa a mais de 1 ano, ao passo que os últimos 3 colaboradores que também que correspondem a 43% estão a mais de 3 anos e tem o maior tempo de serviço. Com base aos dados recolhidos, podemos verificar um equilíbrio na instituição em termos de Rotatividade.

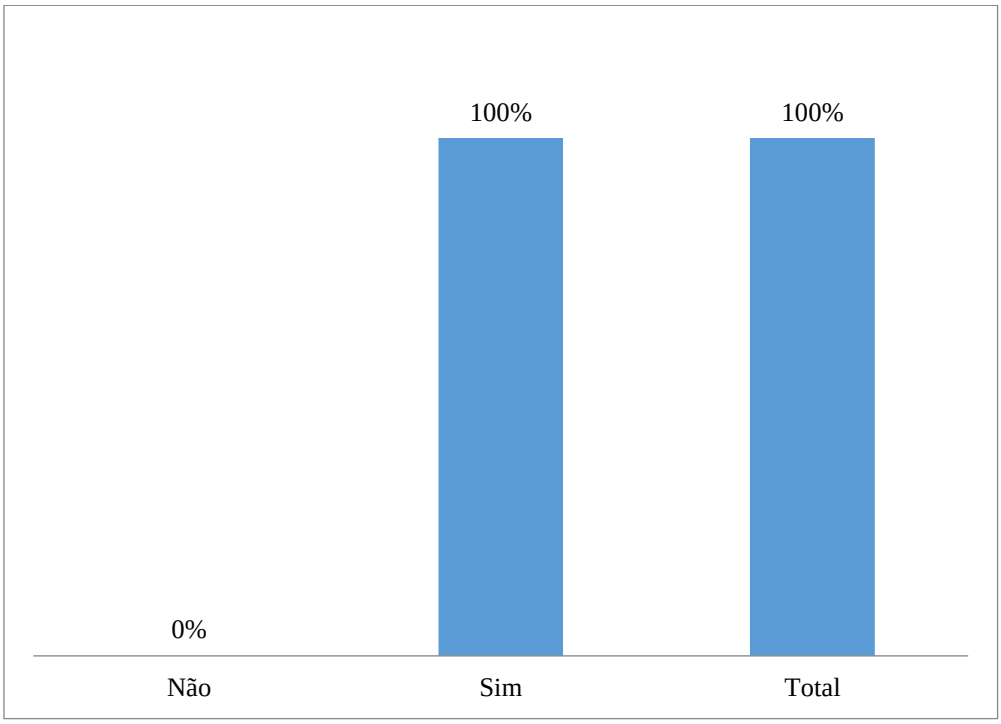
3.1.1 Inquérito aplicado aos colaboradores do Instituto Superior de Angola-ISA

Quadro n 6 -Tem noção do que é rotatividade?

Opções	Frequência	%
Não	0	0%
Sim	7	100%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 6 -Tem noção do que é rotatividade?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

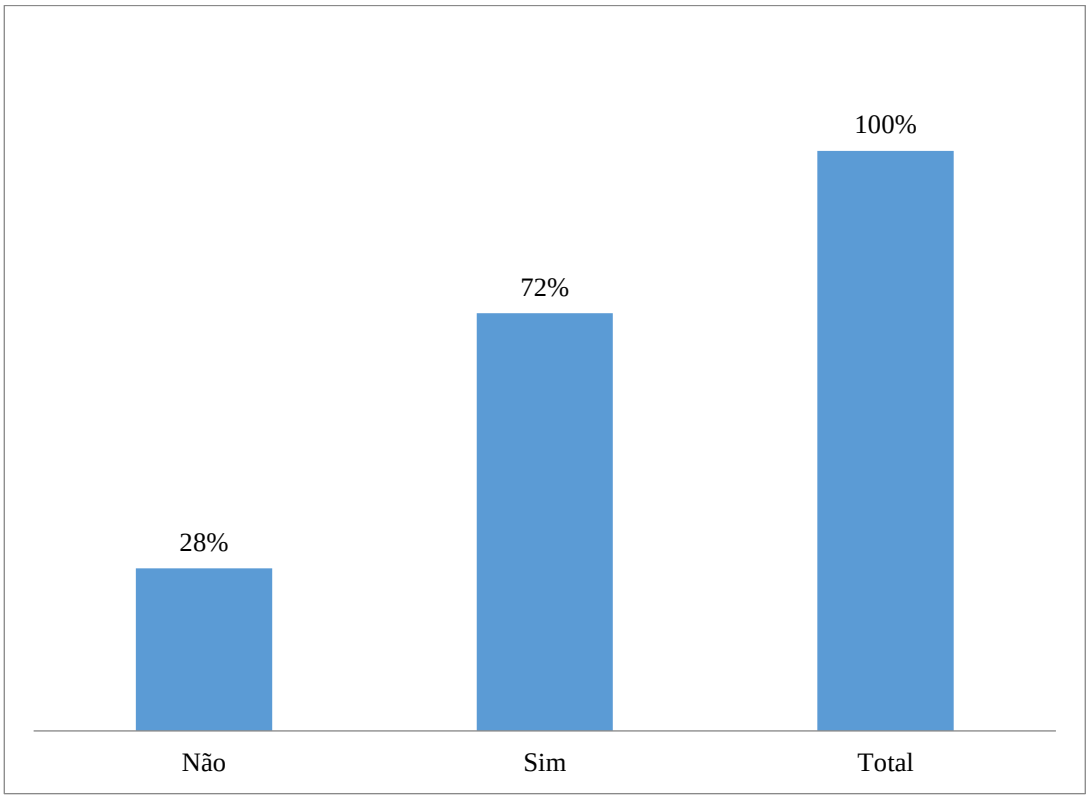
Os 7 colaboradores que correspondem a 100% dos inqueridos e também da nossa amostra, tem noção do que é rotatividade. Isso demostra que os colaboradores têm gosto pela leitura, para o desenvolvimento cognitivo.

Quadro n 7 - Já presenciou várias trocas de funcionários na instituição?

Opções	Frequência	%
Não	2	28
Sim	5	72
Total	7	100

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 7 - Já presenciou várias trocas de funcionários na instituição?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

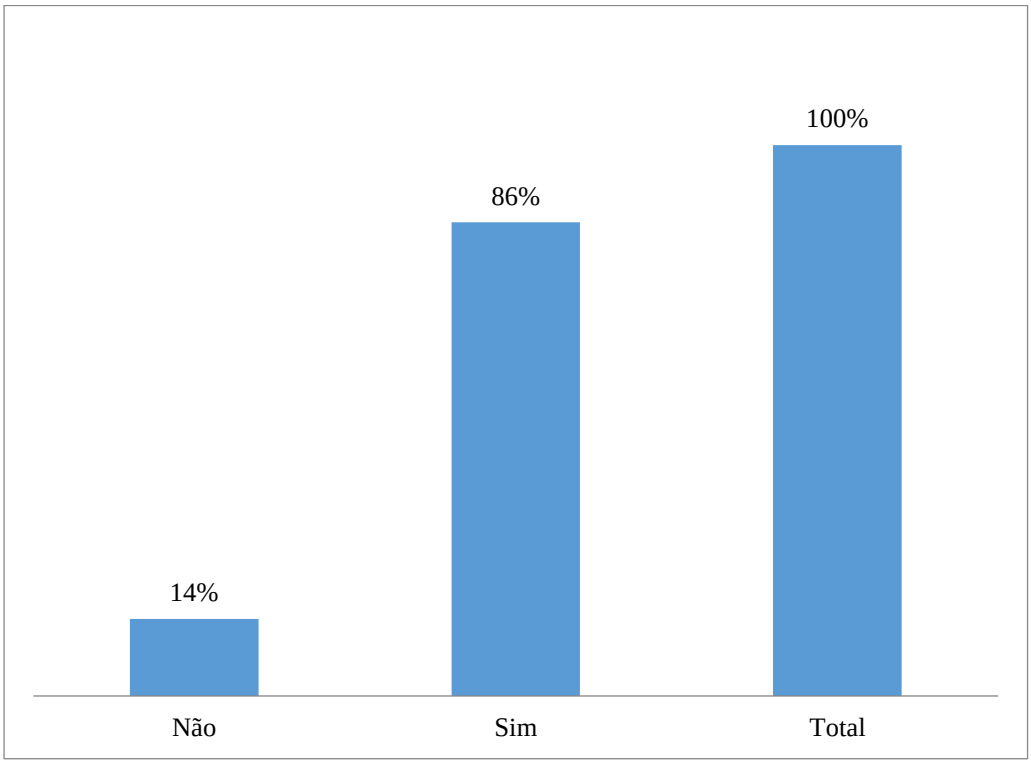
Segundo os dados estatísticos obtidos parte dos funcionários que correspondem a 72% responderam sim, e os demais colaboradores que correspondem 28% responderam não presenciaram várias trocas de funcionários na instituição.

Quadro n 8 - Acha que a troca constante de funcionários influencia na produção?

Opções	Frequência	%
Não	1	14%
Sim	6	86%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 8 - Acha que a troca constante de funcionários influencia na produção?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

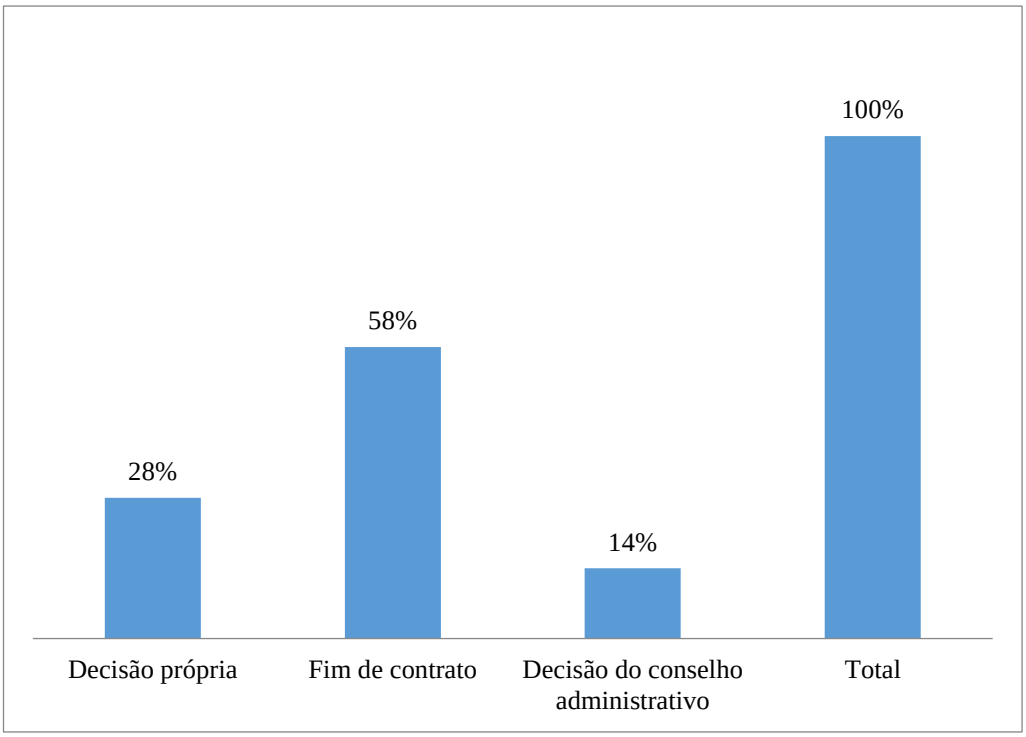
Um Colaborador que corresponde a 14% respondeu não acha que a troca constante de funcionários influencia na produção, mas 6 colaboradores inquiridos que correspondem a 86% responderam sim, o que demostra que a maioria concorda que a troca constante de funcionários influencia na produção.

Quadro n 9 - A razão da troca constante de funcionários tem sido por: Decisão própria, Fim de contrato, decisão do conselho administrativo?

Opções	**Frequência**	**%**
Decisão própria	2	28%
Fim de contrato	4	58%
Decisão do conselho administrativo	1	14%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 9 – A razão da troca constante tem sido por: Decisão própria, fim de contrato, Decisão do conselho administrativo?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

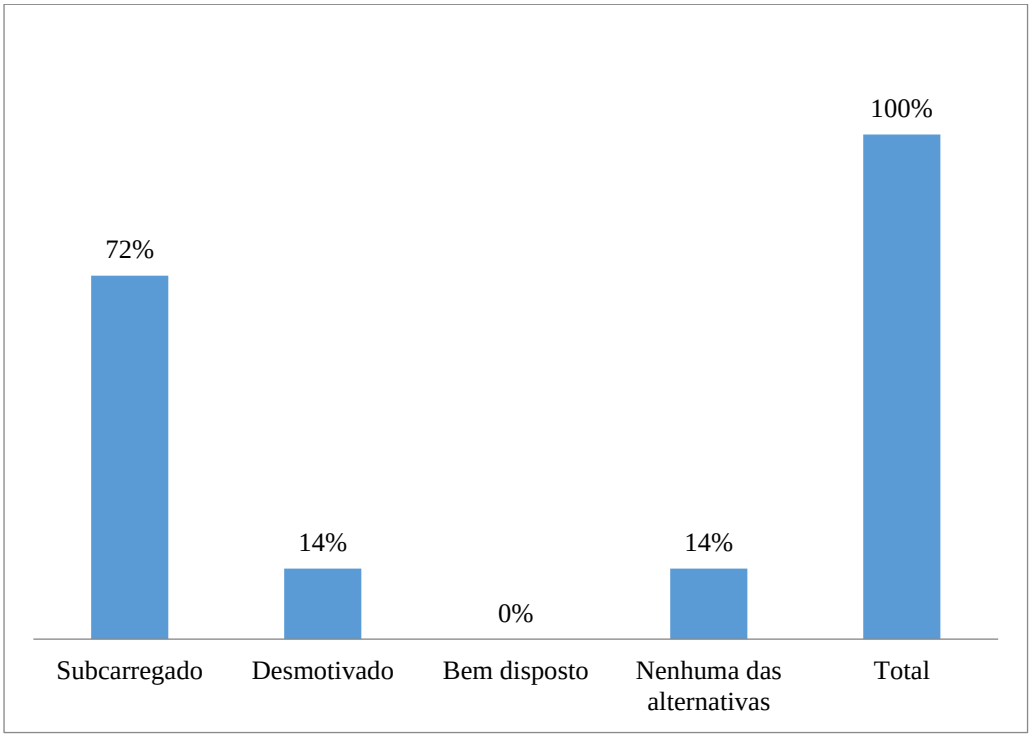
Relativamente a questão apresentada, de acordo com os dados recolhidos 2 colaboradores que correspondem a 28% responderam que a razão da troca constante de colaboradores tem sido por decisão própria, 4 colaboradores que correspondem a 58% que é a larga maioria responderam que tem sido por fim de contracto, ao passo que 1 colaborador que corresponde a 14% dos colaboradores respondeu que a razão da troca constante tem sido por decisão do conselho administrativo.

Quadro n 10 - Como te sentiria, caso o seu colega do mesmo gabinete ou departamento saísse?

Opções	**Frequência**	**%**
Subcarregado	5	72%
Desmotivado	1	14%
Bem disposto	0	0%
Nenhuma das alternativas	1	14%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 10 – Como te sentiria, caso o seu colega do mesmo gabinete ou departamento saísse?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

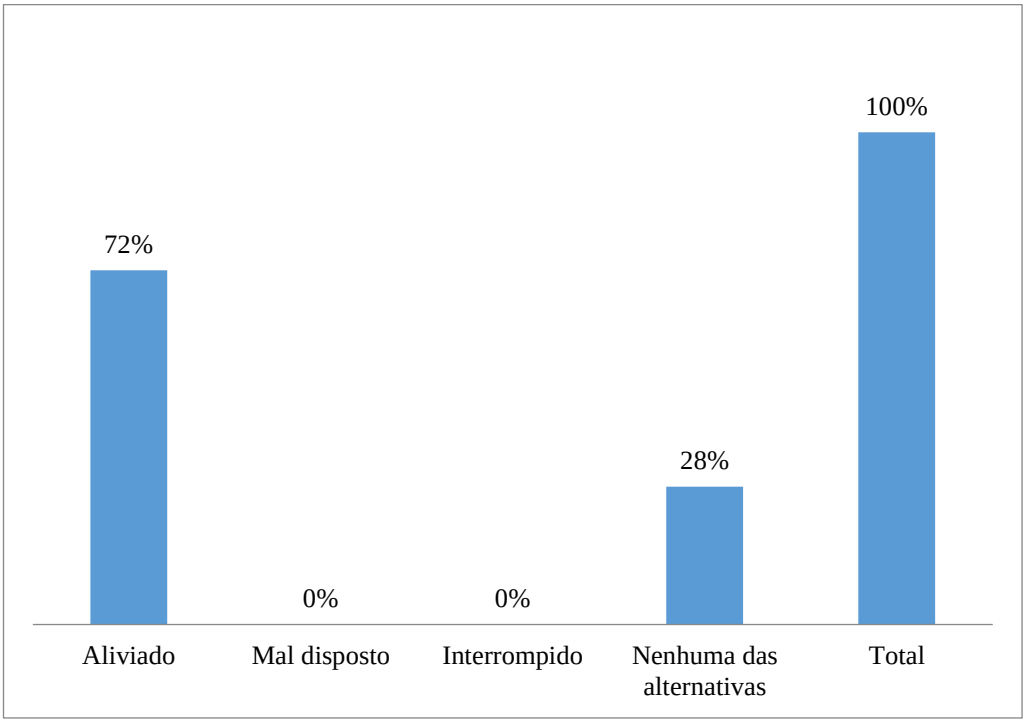
Quanto a questão acima referida, 5 colaboradores que correspondem a 72% responderam que se sentiriam subcarregados com a saída de um colega do mesmo gabinete, 1 colaborador que corresponde a 14% respondeu que se sentiria desmotivado e, 1 colaborador inquirido o qual corresponde a 14% não concordam com nenhuma das alternativas.

Quadro n 11 - Como te sentiria com a entrada de novos colegas de trabalho?

Opções	**Frequência**	**%**
Aliviado	5	72%
Mal disposto	0	0%
Interrompido	0	0%
Nenhuma das alternativas	2	28%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 11 - Como te sentiria com a entrada de novos colegas de trabalho?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

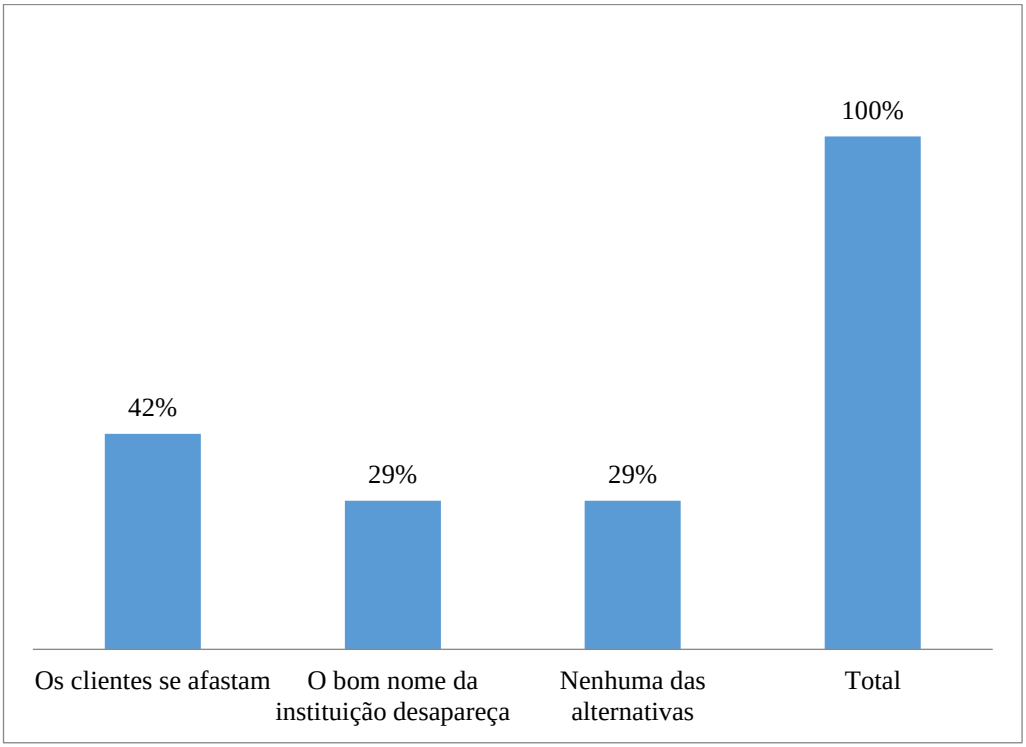
Em função dos dados recolhidos a partir dos colaboradores do Instituto Superior de Angola, no que diz respeito a questão apresentada, 5 colaboradores inquiridos que correspondem a 72% que perfaz a maioria, responderam que se sentiriam aliviados, e 2 colaboradores que correspondem a 28% não concordam com nenhuma das alternativas.

Quadro n 12 - A troca constante de funcionários pode fazer com que: Os clientes se afastem, O bom nome da instituição desapareça, Nenhuma das alternativas.

Opções	**Frequência**	**%**
Os clientes se afastem	3	42
O bom nome da instituição desapareça	2	29
Nenhuma das alternativas	2	29
Total	7	100

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 12 – A troca constante de funcionários pode fazer com que: Os clientes se afastem, O bom nome da instituição desapareça, Nenhuma das alternativas.



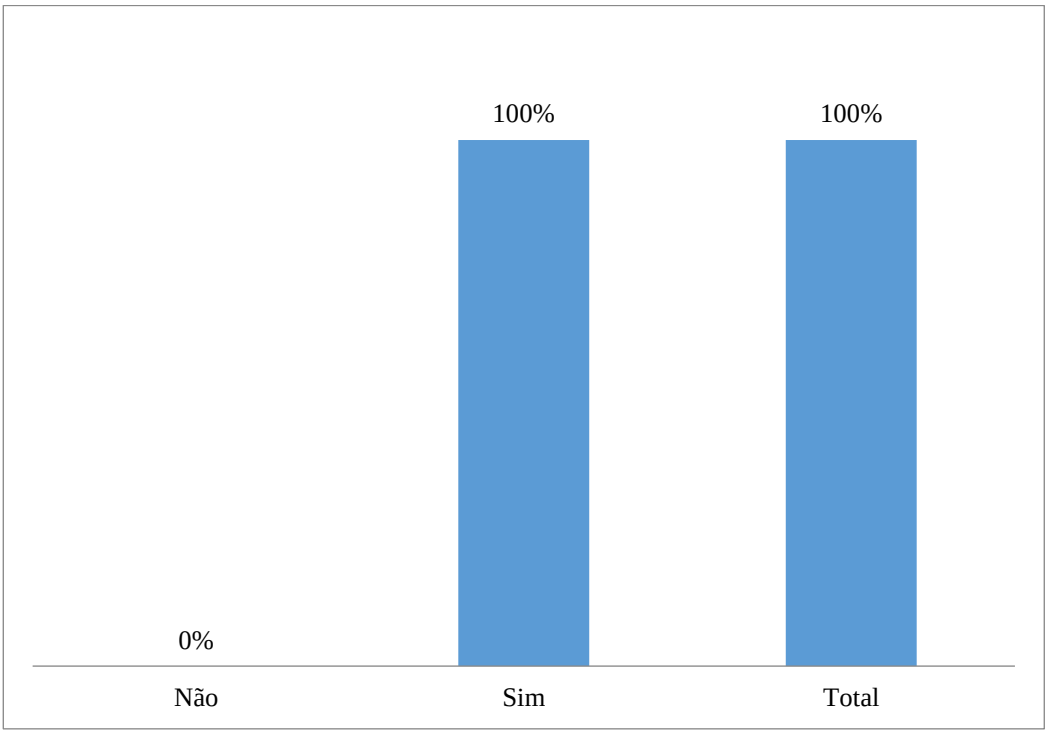
Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Quadro n 13 - Sente-se satisfeito com o seu trabalho?

Opções	**Frequência**	**%**
Não	0	0%
Sim	7	100%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 13 – Sente-se satisfeito com o seu trabalho?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

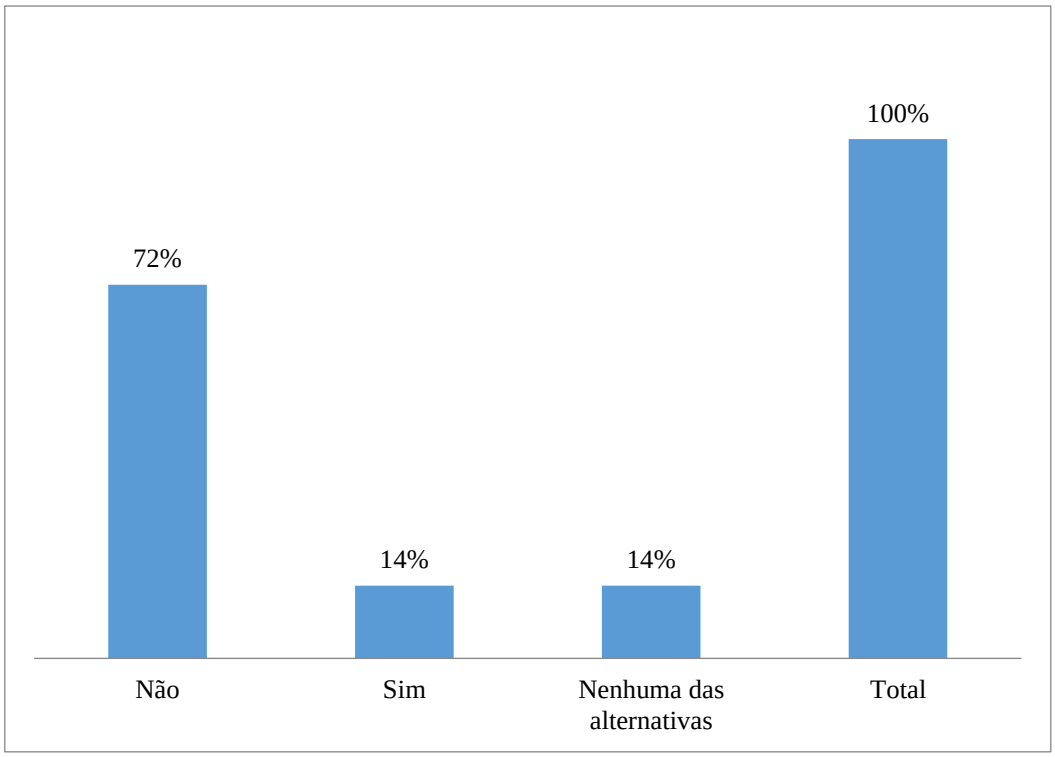
De acordo com os dados recolhidos, verificamos que 100% dos colaboradores inquiridos sentem-se satisfeitos com o seu trabalho. O que demostra que a instituição oferece boas condições de trabalho para os seus colaboradores.

Quadro n 14 - Os colaboradores tem sido compensados pelo excesso de trabalho e horas extras?

Opções	**Frequência**	**%**
Não	5	72%
Sim	1	14%
Nenhuma das alternativas	1	14%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 14 – Os colaboradores têm sido compensados pelo excesso de trabalho e horas extras?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

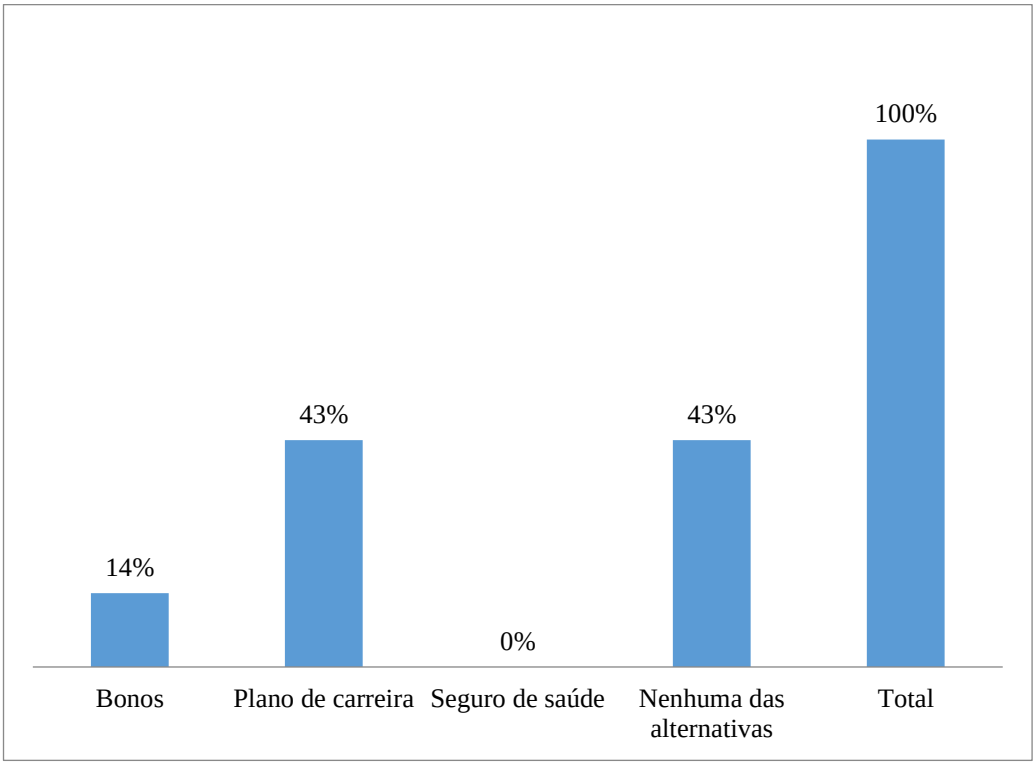
5 Colaboradores dos inquiridos que correspondem a 72% responderam não, 1 colaborador dentre os inquiridos o qual corresponde a 14 % respondeu sim e, 1 colaborador que corresponde a 14% não concorda com nenhuma das alternativas.

Quadro n 15 - Dentre os critérios á baixo descritos quais deles a empresa utiliza para a valorização do seu capital humano

Opções	Frequência	%
Bónus	1	14%
Plano de carreira	3	43%
Seguro de saúde	0	0%
Nenhuma das alternativas	3	43%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 15 - Dentre os critérios á baixo descritos quais deles a empresa utiliza para a valorização do seu capital humano



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Relativamente aos dados recolhidos, 1 colaborador correspondente a 14% dos colaboradores respondeu bonos, ao passo que 43% dos colaboradores inquiridos responderam que a empresa tem utilizado o plano de carreira para a valorização do seu capital humano e 43% dos inquiridos não concordam com nenhuma das alternativas.

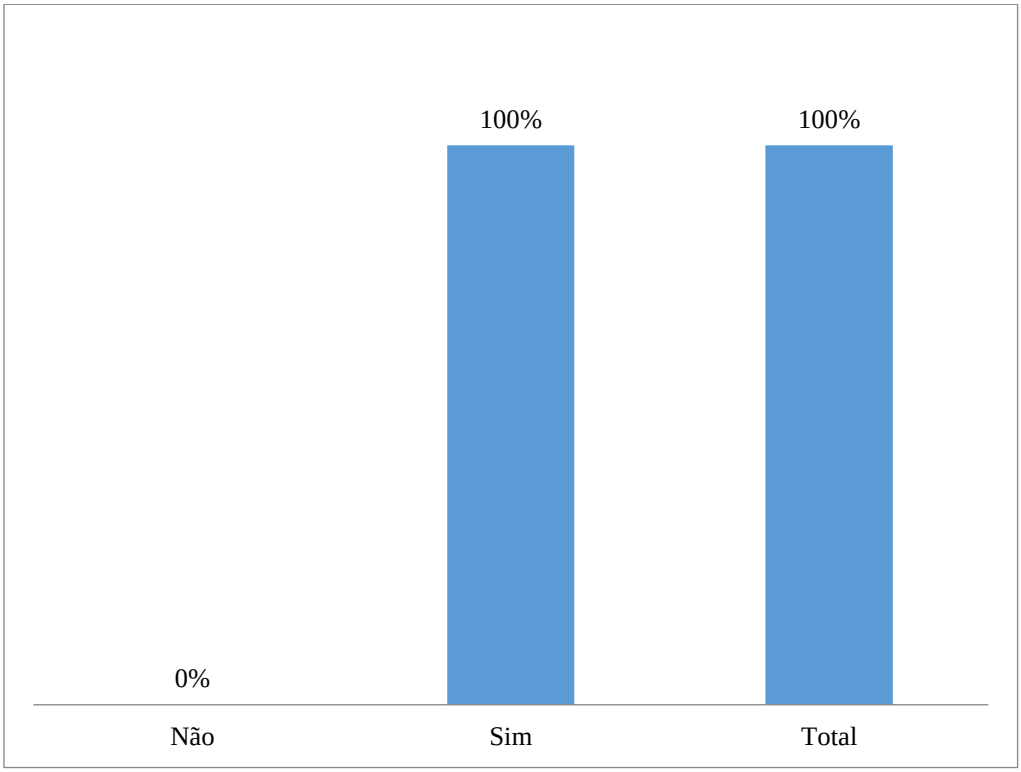
3.1.2 Inquérito aplicado aos membros do conselho administrativo do Instituto Superior de Angola-ISA

Quadro n 16- Tem noção do que é rotatividade?

Opções	**Frequência**	**%**
Não	0	0%
Sim	7	100%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 16 – Tem noção do que é rotatividade?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

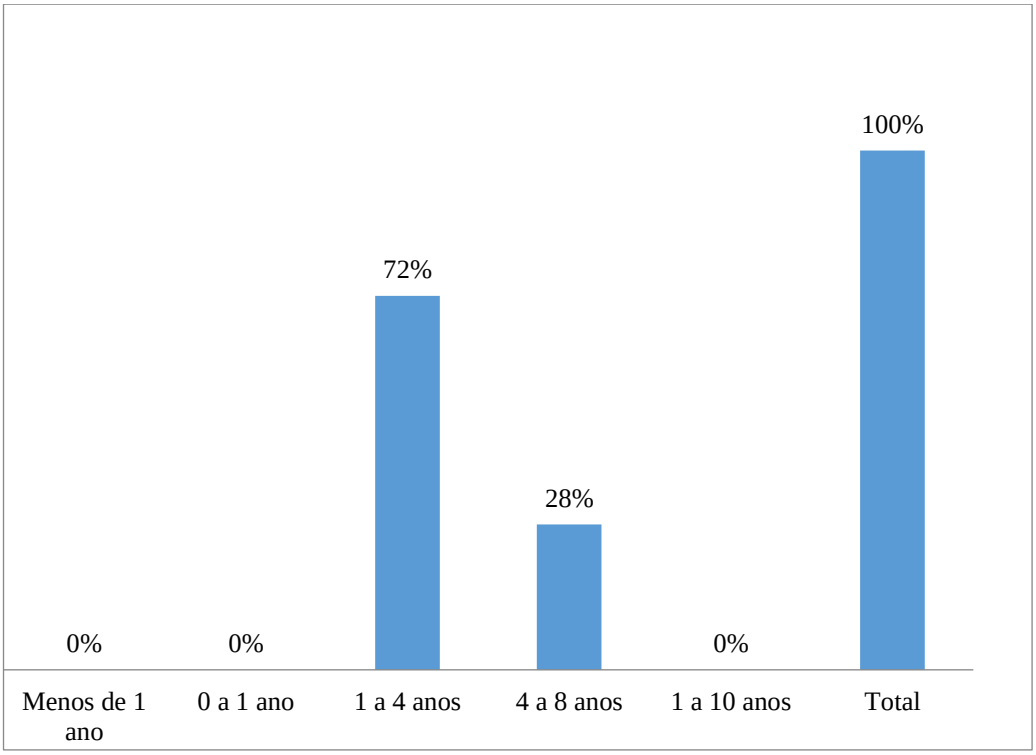
De acordo com os dados recolhidos na presente pesquisa, entende-se que os colaboradores têm noção do que é rotatividade. Conforme nos ilustra o gráfico, pois 100% dos colaboradores responderam sim.

Quadro n 17 - A quanto tempo trabalha na instituição?

Opções	**Frequência**	**%**
Menos de 1 ano	0	0%
0 a 1 ano	0	0%
1 a 4 anos	5	72%
4 a 8 anos	2	28%
1 a 10 anos	0	0%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 17 – A quanto tempo trabalha na instituição?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

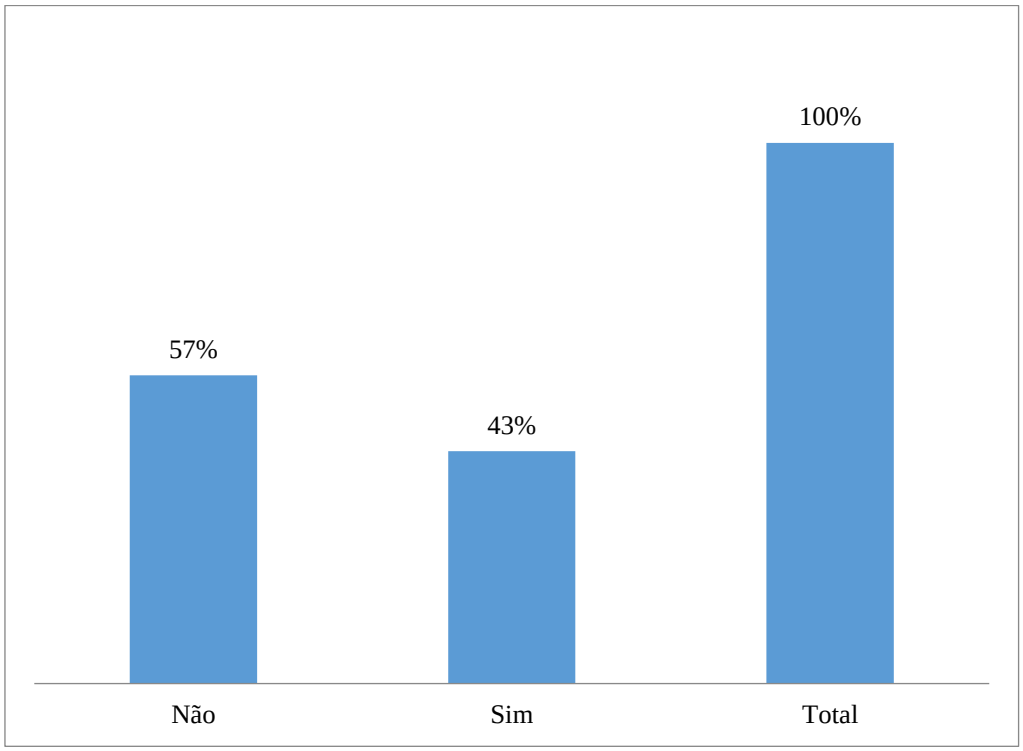
Mediante as informações obtidas por parte dos superiores hierárquicos, 5 indivíduos inquiridos que correspondem a 72% dos colaboradores os quais perfazem a maioria, trabalham na instituição de 1 a 4 anos, e 2 colaboradores, de 4 a 8 anos correspondente a 28%.

Quadro n 18 - Já presenciou várias trocas de funcionários na instituição?

Opções	Frequência	%
Não	4	57%
Sim	3	43%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 18 – Já presenciou várias trocas de funcionários na instituição?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

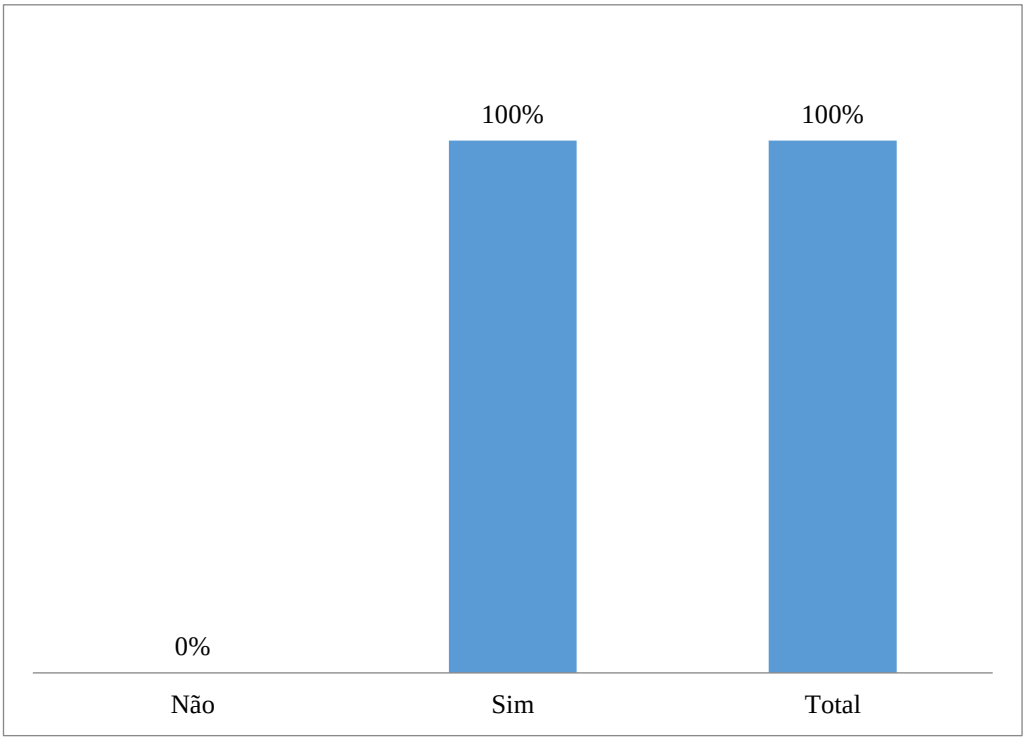
De acordo com os dados recolhidos, 4 colaboradores correspondentes a 57% dos inquiridos responderam não e, 3 colaboradores que correspondem a 43% responderam sim, o que demostra que existe um equilíbrio em termos de rotatividade.

Quadro n 19 - Concordas que a entrada e saída de um colaborador traz consigo alguns custos?

Opções	**Frequência**	**%**
Não	0	0%
Sim	7	100%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 19 – Concordas que a entrada e saída de um colaborador traz consigo alguns custos?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

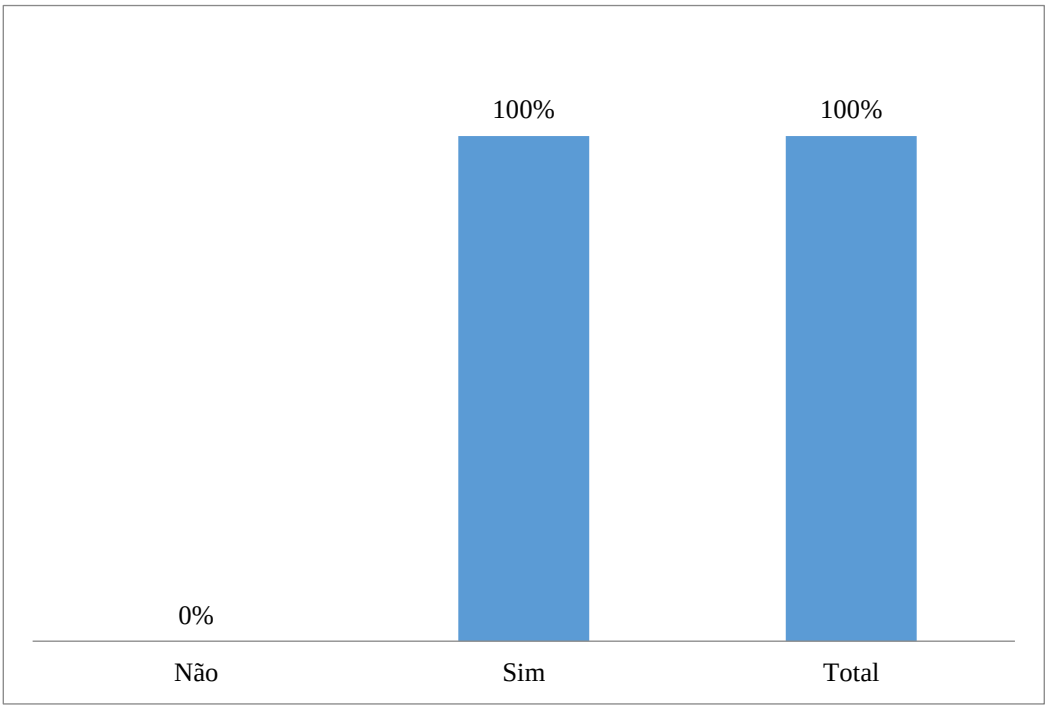
De acordo com os dados recolhidos compreende-se que, a entrada e saída de um colaborador, traz consigo alguns custos, conforme nos ilustra o gráfico, 7 individuos que correspondem a 100% dos colaboradores inquiridos responderam sim.

Quadro n 20 - Concordas que os Recursos Humanos exercem um papel importante no processo de recrutamento e selecção?

Opções	Frequência	%
Não	0	100%
Sim	7	0%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n 20 – Concordas que os Recursos Humanos exercem um papel importante no processo de recrutamento e selecão?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

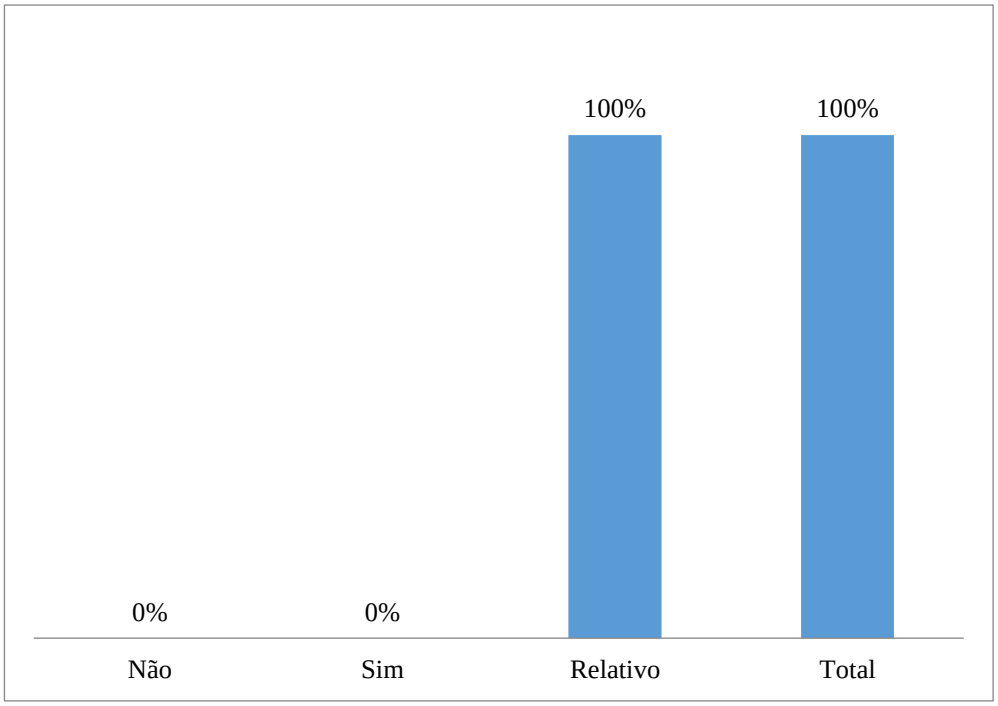
Mediante as respostas obtidas aos inquiridos em função á pergunta feita, percebe-se que os Recursos Humanos exercem um papel importante no processo de recrutamento e selecão. Conforme nos ilustra o gráfico, 100% dos colaboradores inquiridos responderam sim.

Quadro n. 21 - No teu ponto de vista, a entrada e saída de um colaborador é algo ruim?

Opções	**Frequência**	**%**
Não	0	0%
Sim	0	0%
Relativo	7	100%
Total	7	100%

Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Gráfico n. 21 – No teu ponto de vista a entrada e saída de um colaborador é algo ruim?



Fonte: Adaptada pela autora (2023)

Com base as informações recolhidas, entendemos que a entrada e saída de um colaborador pode ser boa ou ruim, conforme nos ilustra o gráfico, 7 colaboradores os quais correspondem a 100% responderam que é relativo.

3.2. Discussão dos resultados

Segundo os resultados obtidos através do inquérito aplicado aos colaboradores e seus superiores Hierárquicos, podemos perceber que tem noção do que é Rotatividade, e os mesmos afirmam que já presenciaram várias trocas de funcionários na instituição. A maior parte dos colaboradores inquiridos que correspondem a 86% concorda que a troca constante de colaboradores influencia na produção.

Constatou-se também que a razão das trocas constantes de funcionários tem sido por fim de contrato, conforme as respostas dadas por 58% dos colaboradores inquiridos. Percebeu-se ainda que a saida de um colaborador pode fazer com os trabalhadores deixados se sintam subcarregados , visto que 72% dos inquiridos responderam que se sentiriam subcarregados com a saída de um colega do mesmo departamento, e os mesmos afirmam que se sentiriam aliviados com a entrada de um novo colaborador.

Verifica-se que a maior parte dos colaboradores concorda que a troca constante de colaboradores pode fazer com que os clientes se afastem, isto é, de acordo com as respostas obtidas dos 86% dos colaboradores inquiridos. Notamos também que 100% dos colaboradores inquiridos sentem-se satisfeitos com o seu trabalho, isso demostra que as condições de trabalho e políticas da instituição são boas.

Compreendemos que os colaboradores não tem sido compensados pelo excesso de trabalho e horas extras, de acordo com os dados recolhidos 72% dos colaboradores responderam não.

Notamos que dentre os critérios utilizados para a valorização do capital humano a instituição utiliza o plano de carreira, conforme os dados reclhidos 43% dos colaboradores inquiridos responderam plano de carreira. Para que haja equilíbrio em termos de trocas de funcionários percebemos através das respostas dadas por 57% colaboradores inquiridos que, é necessário que se tenha o capital humano como prioridade.

No que diz respeito aos factores que podem influenciar na saída de um colaboradr, constatou-se 43% dos superiores Hierarquicos inquiridos responderam

que tem sido por incumprimento dos seus deveres. Também notamos que 100% dos superiores Hierarquicos concordam que a rotatividade traz consigo alguns custos.

Percebemos que a Rotatividade pode ser boa ou ruim, conform as respostas obtidas aos superiores Hierarquicos, onde 100% que são a maioria responderam que é muito relativo.

Segundo os dados recolhidos aos 100% superiores Hierárquicos, compreendemos que os Recursos Humanos exercem um papel importante, sendo ele o responsável pelo Recrutamento, Entrevistas, Seleção, contratação e terinemento do pessoal , o sucesso da instituição depende dele, responderam.

CONCLUSÕES

A presente pesquisa fala sobre a Influencia da rotatividade no nível de produção dos funcionários administrativos do Instituto Superior de Angola, de acordo com os resultados apresentados e interpretados na nossa pesquisa, podemos afirmar que os objectivos preconizados foram alcancados com sucesso, assim como as hipóteses foram comprovadas. Desta feita, apresentamos as seguintes conclusões.

De acordo com os dados recolhidos na presente pesquisa o gráfico número 16, mostra que 100% dos individuos inquiridos tëm noção do que é Rotatividade.

Percebeu-se que as hipóteses número 1e 2 foram comprovadas, conforme mostra o gráfico número 8, onde, 86% dos inquiridos que é a larga maioria, concorda que a rotatividade influencia no nível de produção.

De acordo com os dados recolhidos 2 colaboradores que correspondem a 28% responderam que a razão da troca constante de colaboradores tem sido por decisão própria, 4 colaboradores que correspondem a 58% que é a larga maioria responderam que tem sido por fim de contrato, ao passo que 1 colaborador que corresponde a 14% dos colaboradores respondeu que a razão da troca constante tem sido por decisão do conselho administrativo.Comprovando a Hipótese número 3.

SUGESTÕES

Relativamente as conclusões a que se chegou com a presente pesquisa, sugerimos que :

Os colaboradores continuem fazendo pesquisas para o seu desenvolvimento cognitivo.

A instituição continue trabalhando no sentido de manter sempre o equilíbrio em termos de rotatividade de pessoal.

Uma vez que a troca constante de funcionários influencia na produção, importa que a instituição procure identificar e diferenciar os tipos de rotatividade presente na instituição para que ao analisar possa investir seus esforços no intuito de reter seus colaboradores.

Visto que os colaboradores sentem-se satisfeitos com o seu trabalho, que instituição mantenha ou implemente outras políticas de atração e retenção dos colaboradores, além das políticas existentes.

A instituição deve implementar outros critérios para a valorização do seu capital humano além dos que já utiliza.

A instituição continue a ter sempre o capital humano como prioridade, e continuar a manter a boa relação com os seus colaboradores , de modo a manter um atendimento mais eficiente que por sua vez vai promover a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbagnano, N. (2007). *Dicionário de filosofia.* São Paulo. Ateliê editorial

Andrade, M. M. (2006). *Introdução a Metodologia do Trabalho Científico* (6ª ed.). Portugal: Atlas.

AN, S.H. (2022).*Employee voluntary and involuntary turnover and organizational performance*: Revisiting the hypothesis from classical public administration. International Public Management Journal.

Aranha, A. J. (2002). *Dicionário brasileiro de insultos*. Cotia, São Paulo: Ateliê editorial.

Basnyat, S; & Lao, C. S. C. (2019). *Employees perception on the relationship between human resource management practices and employees turnover: A qualitative study*. Employees relations: the international journal, V. 42.

Barros, A. J., & Lehfeld, N. A. (2008). *Projecto de Pesquisa: Propostas Metodológicas* (3ª ed.). Petrópolis: Vozes.

Bolt, E. E. T; Winterton, J; & Cafferkey, K. (2022). *A century of labour turnover research: A systematic literature review.* International journal of management review, V. 24.

Brandão, I. F; Diógenes, A. S. M. & Abreu, M. C. S. (2017). *Alocação de valores stakeholder funcionário e o efeito na competitividade do sector bancário*. Revista brasileira de gestão de negócio, V. 19.

Branhamam, L. (2002). *Motivando as pessoas que fazem diferença: 24 maneiras de manter o talento de sua empresa.* Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos* (8ª ed.). São Paulo: Atlas SA.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Eisvi.

Chiavenato, I. (2014). *Introducão a teoria geral da Administracão*. 9. ed. São Paulo.

Chiavenato, I. (2015). *O capital humano das organizacões: Como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacion*al (10 ed.) - Rio de Janeiro: Elsevier. Revista e actualizada.

De Winne, S; Marescaux, E; Luc, S; Van ,B. I; & Vanormelingen, S. (2018). *The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non- linear approach.* The international journal of human resource management.

Diassala. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico* (2ª ed.). Porto: Atlas.

Ferreira, K. S. C. (2017). *Responsabilidade socioambiental corporativa como factor de atração e retenção para jovens profissionais.* BBR. Brazilian Business Review, V 14.

Garcia, O. P. G; & Coltre, S. M. (2017). *A gestão do conhecimento como factor determinante na retenção dos colaboradores na empresa*.BBR.

Gil, A.C.(2002). *Como elaborar projectos de pesquisa.* 5ª. ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gil, A. (2014). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo : Atlas.

Gronrros, Chistian (2009). *Marketing*: *Gerenciamento e servicos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Hancock, J; Allen, D; & Soelberg, C. (2017). *Collective turnover: An expanded mete.analytic exploration and comparison*. Human Resource Management Review.

Johnson et al, (2007). *Praticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação*.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2007). *Metodologia do Trabalho Cientíico* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Lee, T. W; Hom, P. W; Eberly, M. B; & Li, J. (2018). *Managing employee retention and turnover with 21st century ideas*. Organizational dynamics.

Linkedin. com Pulse. (2016). *Colaborador vs funcionário-conceito vs preconceito*. Linkedin

Lopes E.L., Moretti, S.L.A & Alejandro, I. B. (2014). *Avaliação de vendas: Teste de um modelo teórico. Justica e intencão de turnover em equipas:* Revista de Administração de empresas.

Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (2003). *Metodologia científica*. 4. Ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (2008). *Metodologia do trabalho científico.* 7.ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (2010). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.

Oliveira, R; Barbosa, L; Cavazotte, F; Alan, D. R. (2017). *The interative effects of organization and leadership career management support on job-satisfaction and turnover intention.* The international journal of human resource management, V.30.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Cientíico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2ª ed.). Novo Hamburgo: Editora Feevale.

Pinheiro, A. P. (2013). *Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudos de caso de uma micro-empresa do sector de educacão, simpósio de excelencia de gestão e tecnologia - seget*, Rio de Janeiro.

Rasheed, M; Iqbal, S; & Mustafa, F. (2018). *Work-family conflict and female employees turnover intentions*. Gender in management: An International journal.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. Ed.11, São Paulo: Pearson Prentice.

Robbins S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 10.ed-São Paulo: Pearson Prentice.

Shin, D; & Alam, M. S. (2022). *Lean management strategy and innovation: Moderation effects of collective voluntary trnover and layoffs.* Total quality management & business excellence.

Tamo, K. (2012). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais.* Luanda: Edições de Angola.

APÊNDICES

ANEXOS