

1 INTRODUÇÃO

Antigamente o sonho dos funcionários era de se aposentar na empresa onde começaram a trabalhar, entravam novos e só saíam aposentados. Atualmente, com as mudanças de mercado e de comportamento das pessoas, não se tem mais esse pensamento e eles procuram, atualmente, satisfação e qualidade de vida. Observa-se que mediante este cenário onde a competição e o conhecimento são a chave de sucesso e estabilidade, as pessoas buscam então pra satisfazer seus anseios os concursos públicos, pois ainda estão em alta, já que garantem estabilidade, qualidade de vida, bem como altos salários. Assim, os perfis dos novos funcionários são os que procuram flexibilidade, qualidade de vida, possibilidades de carreira e pacotes de incentivo (JORNAL VITORIOSA, 2011).

O cenário competitivo no qual as empresas estão inseridas faz com que as mesmas evoluam no quesito valorização do capital humano, pois para manter um quadro de pessoal efetivo atualizado, satisfeito e com qualidade de vida é de suma importância, que as empresas procurem oferecer qualidade de trabalho para seus colaboradores, incentivos, comodidade, flexibilidade, uma vez que são estas que irão garantir sua permanência na empresa, além de garantir que os mesmos executem seu trabalho com eficiência e alta produtividade.

Mediante o exposto, observa-se que a rotatividade se expressa pelo número de admissões e demissões e suas substituições, obtendo-se assim, um índice considerado como indicador da saúde organizacional, ou seja, a rotatividade de pessoal em seu quadro de funcionários o chamado *turnover*. Assim nota-se que as mudanças ocorridas no cenário mercadológico faz com que as equipes de trabalho estejam cada vez mais exigentes e com isso as empresas estão começando a observar que se elas não evoluírem junto com essas novas mudanças, começarão a ter prejuízos com as mudanças repentinas de colaboradores e, conseqüentemente terem uma alta rotatividade em seu quadro de funcionários, o já mencionado *turnover*.

Neste contexto surge o seguinte problema: quais são os fatores condicionantes do aumento do *turnover* no estudo de caso da empresa Divini's Ltda.?

Sabendo que conforme Assis (2005), o alto grau de *turnover* dentro de uma empresa é sinônimo de prejuízos com a perda da produtividade, de lucratividade e problemas na saúde organizacional. Assim, adota-se como objetivo geral e como fator crucial para solucionar o problema de pesquisa, identificar quais são os fatores condicionantes do aumento do turnover na empresa Divini's Ltda. Já como objetivos específicos têm-se a análise do processo atual de gestão de pessoas do Divini's Ltda., a demonstração dos principais motivos que levam a insatisfação dos colaboradores do Divini's Ltda., demonstração se há um processo de recrutamento na empresa Divini's Ltda., e por fim, verificação se existe plano de carreira aos colaboradores.

O trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso, pesquisas bibliográficas e pesquisa quantitativa. Vislumbrando alcançar seus objetivos, baseou-se em uma pesquisa de gerenciamento de pessoas e uma coleta de dados dos colaboradores da organização num período de 06 (seis) dias do mês de novembro de 2013, coletadas com a ajuda do Departamento de Pessoal da contabilidade do Divini's Ltda.

Visando uma melhoria na empresa, o estudo foi desenvolvido para auxiliar os gestores do Divini's Ltda. na elucidação dos principais fatores que levam ao aumento de *turnover* e possibilitar novas formas de gerenciamento e recrutamento de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A organização

A organização é um conjunto de relações entre os membros de um grupo e também entre grupos, onde cada grupo tem seus valores, padrões e individualidades (CASTRO, 2010), sendo o trabalho desenvolvido por duas ou mais pessoas que se cooperam para que juntas alcancem objetivos (SILVA, 2005).

Assim, observa-se que na vida nada se faz sozinho e, em conjunto se chega mais longe e mais rápido, e ainda que ao longo da vida é necessário estar sempre em plena harmonia com os outros, pois nunca ficamos sozinhos, estamos sempre interagindo uns com os outros. Por causa desta limitação, de não se tomarem decisões sozinho, é que formamos uma organização. Uma organização é a junção de duas ou mais pessoas para que sejam formadas ideias e tomadas de decisões (CHIAVENATO, 2008).

A organização é um ambiente onde as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas e onde estes indivíduos dão parte de si para crescimento da mesma esperando algo em troca, como o reconhecimento pelo seu trabalho tanto em curto, quanto em longo prazo. Por isso a organização tem que ser muito bem estruturada, pois a modelagem da estrutura influencia consideravelmente na vida das pessoas e também no resultado de seu trabalho (ROBBINS, 2005).

2.1.1 Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas objetiva que os funcionários colaborem cada vez mais com a organização, pois estes podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas dependendo de como elas são tratadas, uma vez que um funcionário insatisfeito com a organização, também tratará com insatisfação seus clientes, trazendo prejuízos. Existem três regras básicas para ajudar a contribuir na eficácia da gestão de pessoas, desenvolvidas pelo RH da organização. São elas:

- 1- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- 2- Proporcionar competitividade à organização.
- 3- Proporcionar à organização, empregados bem treinados e motivados (CHIAVENATO, 1999).

Vergara (2009), resume muito bem o que representa a gestão de pessoas e a relevância que isso tem dentro de uma organização e também para as próprias pessoas. O referido autor aduz que:

[...] porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de definir preços e tantas outras decisões e ações.

Com os pensamentos desses autores entende-se que as pessoas possuem um papel muito importante dentro de uma organização e, por esse motivo há necessidade das empresas ficarem mais atentas aos seus funcionários. As organizações estão mais conscientes de que, satisfazendo e dando uma atenção a mais a seus funcionários terá mais proveito, pois tratando seus colaboradores como parceiros, refletem nos resultados positivamente da organização.

2.1.1.1 Processo de recrutamento e seleção

O recrutamento determina a composição do quadro de recursos humanos em uma organização e deve auxiliar em algumas questões, tais como: quantas pessoas se deve empregar e quais habilidades, capacidades e experiências o empregado deve possuir e, em que momento as pessoas devem ser recrutadas, transferidas ou demitidas (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Lacombe (2005) apresenta que, o recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência. O recrutamento é o processo inicial da contratação de pessoal e, baseia-se em levar os candidatos até a empresa para oferecer o cargo estabelecido. Já a seleção de pessoal é a próxima etapa do processo que consiste em escolher os candidatos com o melhor perfil e conhecimento na área almejada para o preenchimento da vaga.

Recrutamento é um conjunto de procedimentos e ideias para que encontrem candidatos certos para as vagas. É um processo de informações onde são descritas as características do que se oferece para a vaga e o que o mercado tem para oferecer (CHIAVENATO 1999).

No processo de recrutamento, o RH da empresa, que é responsável pela seleção dos candidatos, deverá apresentar o maior número de informações possíveis aos candidatos à vaga (CARVALHO E NASCIMENTO, 1998), tais como:

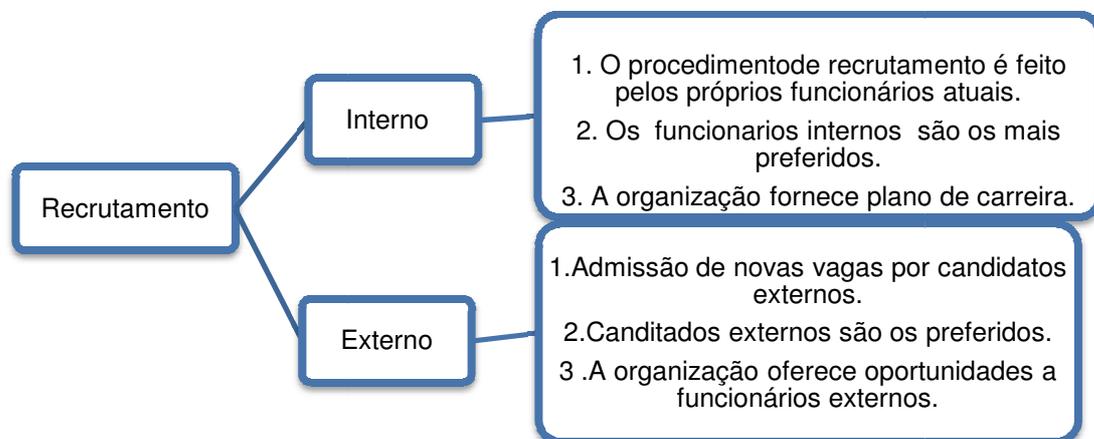
- a) Experiência exigida;
- b) Responsabilidade;
- c) Grau de instrução necessário;
- d) Tarefas a executar.

Para o professor Maximiano (2004), as funções pelo RH na gestão de Pessoas são:

- 1- Recrutamento e seleção;
- 2- Treinamento e desenvolvimento;
- 3- Avaliação e desempenho;
- 4- Higiene, saúde e segurança.

Segundo Chiavenato (1999), existem dois tipos de recrutamento, o interno e externo:

Figura 2.1: Processo de recrutamento



Fonte: Chiavenato (1999).

Recrutamento Interno é quando no surgimento de uma vaga, a seleção é feita por meio de seus empregados, através do remanejamento de seus funcionários que podem ser promovidos ou transferidos de setor. A escolha do empregado é realizada através das informações recolhidas no desenvolver de suas funções.

Assim o recrutamento interno poderá envolver:

- 1- Promoções de pessoal;
- 2- Transferência de pessoal;
- 3- Plano de carreira.

As vantagens de um recrutamento interno são:

- O nível de segurança é maior pelo fato de a empresa já conhecer o funcionário.
- É uma forma mais barata de recrutamento, pois não há gastos com admissão.
- É um processo rápido.
- Traz motivação aos funcionários e espírito saudável de competitividade.

São desvantagens do recrutamento interno (CHIAVENATO, 2008):

- Pode gerar conflito entre os funcionários.
- Exige que seus funcionários sempre estejam em potencial, podendo assim frustrar o funcionário.

Recrutamento externo consiste em havendo uma vaga, a empresa divulga com o máximo de informações possíveis para que o candidato que desejar se inscrever seja compatível com a vaga oferecida.

Para esse tipo de recrutamento existem vários tipos de técnicas como: apresentação de candidatos pelos próprios funcionários, recrutamento on-line através de divulgação na internet, contatos com universidades para conhecer possíveis candidatos ou agência de recrutamento (CHIAVENATO, 2008).

As vantagens para esse tipo de recrutamento são que aproveitam o investimento em treinamento de outras empresas para sua empresa e renovam o quadro de funcionários trazendo experiência nova para empresa.

Já as desvantagens do recrutamento externo são que geralmente são mais demorados do que o recrutamento interno, são menos seguros por não conhecer de fato os candidatos e mais caros, por causa da admissão e treinamento.

Mas nenhuma empresa adota apenas um tipo de recrutamento, pois cada situação exige um tipo de específico, portanto, as empresas optam pelo

recrutamento misto, intercalando o recrutamento interno do externo (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com Marras (2000), o recrutamento de pessoal deve captar recursos humanos internos ou externos à organização, com intuito de auxiliar o subsistema de seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa.

O recrutamento interno valoriza os próprios recursos da empresa, buscando preencher os cargos existentes com os funcionários de outros setores.

Marras (2000), também acredita que existem dois tipos de recrutamento o externo e interno. Para ele o recrutamento externo “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.”

Em síntese, é atrair os melhores candidatos ao cargo considerando variáveis como tempo e custo.

Recrutamento interno acontece dentro da empresa, e costumam envolver transferências, promoções, ou promoções com transferências, programas de desenvolvimento pessoal e plano de carreira.

O recrutamento dentro da empresa evita despesas com anúncios e honorários com agência (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

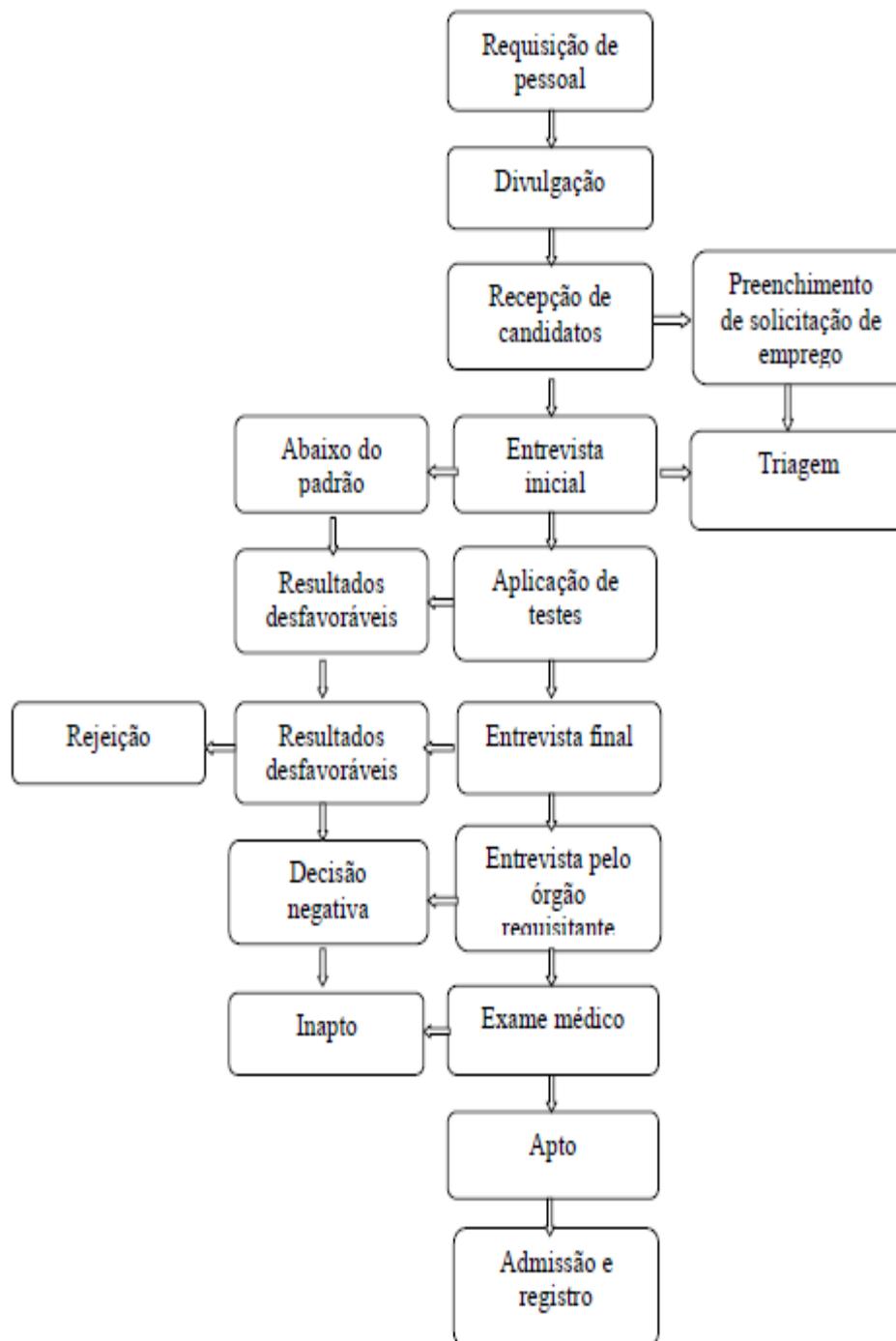
Recrutamento externo acontece fora da empresa. A empresa traz “gente nova” e experiências novas, mantendo-se atualizada em relação às práticas adotadas pelas demais organizações.

No entanto, é um processo mais caro, pois envolvem despesas com anúncios, honorários de agências de recrutamento, escolas, universidades, cartas casuais, bancos de dados, sindicatos, associações de classe, tabuletas, propagandas, murais, indicações, intercâmbio de empresas, arquivos, transferências, rádio ou televisão, congressos ou convenções, associações culturais ou religiosas (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Se a escolha de pessoas é realizada com satisfação, da melhor e mais eficiente forma possível, visando ao benefício da empresa, a empresa já tem grande chance de obter sucesso, com base nas pessoas que a compõe. Por isso, o processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato ficará com a vaga.

Os autores Brondi e Bermúdez (2007), apresentam um modelo de fluxograma do processo de recrutamento e seleção:

Figura 2.2: Fluxograma do processo de recrutamento e seleção



Ao analisar o modelo de fluxograma apresentado é possível visualizar o passo a passo do recrutamento e seleção de pessoas. O processo inicia-se com a requisição de pessoal para o setor que necessita da contratação para ocupação da nova vaga e termina com a admissão e registro (Brondi e Bermúdez, 2007).

2.2 Clima organizacional

Clima Organizacional é a medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus superiores. Esse clima deve ser estudado para que as pessoas sempre estejam satisfeitas com a organização (VERGARA 2009).

O doutrinador Luz (2001, p.22), resume muito bem o significado de clima organizacional:

O termo clima é usado para expressar os sentimentos que os funcionários têm em relação ao seu ambiente de trabalho, á empresa como um todo, aos clientes e a si mesmo. [...] o clima de uma organização diz respeito, essencialmente, á percepção sobre a qualidade de vida no trabalho.

Conforme citação acima, o clima organizacional é muito importante para a organização e também para si mesma, e que esse clima deve estar em perfeitas condições para que isso se reflita na relação de funcionários com a empresa e clientes.

Chiavenato (1990), define clima organizacional como o interior da organização e que esta está ligada ao grau de motivação e satisfação de seus funcionários, mas o mesmo autor em 1993 dizia ter muita dificuldade em explicar o que é clima organizacional por esse ter muitos significados dependendo dos indivíduos nele envolvido.

Coda (1997:98), tem mais um pensamento de clima organizacional e, para ele é “uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que delas fazem parte estariam efetivamente sendo atendida”.

Estas diferenças de percepções entre os autores demonstram que o clima organizacional tem diferentes entendimentos dentro da organização, mas mostra

claramente a importância que o clima tem dentro da organização, mesclando muito entre o psicológico dos funcionários e gestores e o ambiente de trabalho.

Vários fatores podem interferir no clima organizacional da empresa tanto positivamente quanto negativamente. Esses fatores são: programas de treinamento, valorização, motivação, salários, promoções (BOM SUCESSO, 1997).

Com todos os dados expostos, conclui-se que o clima organizacional está diretamente ligado à motivação e satisfação das pessoas, e que são proporcionalmente ligadas, sendo que a primeira aumentando, conseqüentemente a segunda aumenta, e oposto é verdadeiro sendo que diminuindo a motivação, a tendência é que a satisfação também caia e com isso modificando o clima organizacional da empresa.

2.2.1 Motivação e Satisfação

É de extrema importância salientar que em uma organização, os funcionários necessitam estar sempre bem motivados para colaborarem no crescimento da organização e então alcançar os objetivos da empresa.

De acordo com Dubrin (2003, p. 110), motivação é:

[...] processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Sabemos que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance da meta.

Para Oliveira (2002), motivação é um conjunto de motivos que levam as pessoas agirem de certa forma. Um indivíduo sem motivação apenas executará sua função na organização por obrigação, apenas fará o que lhe for pedido, trabalhará somente sobre pressão, já um indivíduo que se sinta motivado fará sua função com prazer e fará as escolhas certas para melhor realização da função.

Bergamini (1997, p. 34) relata que, a motivação no contexto organizacional envolve também o relacionamento entre líderes e seguidores. O líder enquanto tal, só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à

medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado.

A motivação dos líderes e seguidores da organização devem contagiar toda sua equipe de trabalho, eles precisam estar bem preparados e motivados para identificar os fatos que podem ajudar a motivar seus colaboradores e desenvolver habilidades para trabalhar essa motivação no ambiente de trabalho, garantindo a satisfação e alcance dos objetivos da sua equipe.

Motivação está ligada à realização do trabalho. Já a satisfação, relaciona-se com aspectos como salários, reconhecimentos, benefícios e chefia. Uma equipe bem motivada e treinada, é moldada para exercer suas funções, o que certamente trará melhores resultados do que novas contratações, que além de gastos de contratação e treinamento terá menos rendimento, uma vez que o novo funcionário estará em adaptação do ambiente (BERGAMINI E CODA, 1997).

O líder da equipe deve entender que os funcionários são os primeiros clientes dentro da empresa, o chamado cliente interno e, são esses que devem estar primeiramente satisfeitos e motivados, para que conseqüentemente venham satisfazer os clientes externos (CHIAVENATO, 2004).

A qualidade de vida no trabalho é um mecanismo que procura aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores para que estes possibilitem à empresa alcançar seus objetivos. Cada indivíduo tem suas próprias orientações motivacionais, sendo assim imensurável calcular os objetivos de cada pessoa e qual a sua maneira própria de consegui-los, pois, existem fatores de satisfação motivacionais que são praticamente restritos a cada pessoa.

2.3 Turnover

2.3.1 Conceito de *Turnover*

Turnover é um termo inglês que significa rotatividade de pessoal e, é usado para caracterizar a movimentação de funcionários dentro de uma organização, o

índice de admissões e demissões de um determinado período dos profissionais da empresa (POMI apud BISPO, 2005).

A rotatividade de pessoal é ferramenta de estudo de pessoas que deixam e ingressam em uma empresa assim como a movimentação interna de pessoal (MILIONI, 2006).

O *turnover* não é uma causa, mas sim um efeito das consequências de certos fatores internos e externos da organização, onde influenciam as saídas de funcionários. Esses fatores podem ser diversos, tais como o pedido de demissão, falta de planejamento de carreira, falta de motivação, políticas rigorosas da empresa. Mas, as empresas também optam pela demissão pela falta de capacitação, para aumentar seus lucros, reduzir gastos ou inovar o quadro de funcionários (CHIAVENATO, 2008).

Turnover nada mais é do que um sintoma, e para que possa obter-se um controle efetivo sobre ele, é preciso revisar as políticas de recursos humanos existentes na empresa, incluindo-se nestas uma avaliação dos processos de recrutamento e seleção de pessoas, socialização, treinamento e desenvolvimento, remuneração, planos de carreira, higiene e segurança no trabalho, além de realizar uma revisão dos estilos de liderança e supervisão, bem como, as formas de organizar o trabalho (MOBLEY, 1992).

De acordo com Mobley (1992), alto *turnover* é um problema de retenção de mão de obra em qualquer nível, ou seja, “as pessoas vêm, mas não permanecem”.

Diante desta afirmação, o *turnover* é de grande importância para a administração, mais precisamente para a administração de recursos humanos e seus administradores de pessoal, pois estes devem dar a devida atenção a este fenômeno, bem como suas causas, consequências, a forma adequada de cálculo do *turnover* e como gerenciá-lo através de ações e políticas bem definidas de recursos humanos.

Segundo Mayo (2003, p.104), “a retenção dos melhores ativos humanos é uma prioridade absoluta na organização que privilegia a criação de valores: quando essa função é gerenciada com eficácia, a organização nunca é pega de surpresa”.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 262), diante de uma abordagem diagnóstica da redução de pessoal, afirma-se que a rotatividade dos empregados é um processo oneroso. A empresa também precisa oferecer

mecanismos que atraíam e retenham as pessoas, pois na relação de empregador e empregado ambos precisam satisfazer as exigências mínimas necessárias para a continuidade do contrato de trabalho.

Quando ocorre o *turnover*, a empresa perde seus talentos e suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos, proporcionando vantagens aos competidores.

2.3.2 Índices de rotatividade

A estabilidade do profissional na empresa pode ser considerada como sendo a manutenção do mesmo no desenvolvimento das suas atividades, ao passo que rotatividade de pessoal seria os desligamentos dos profissionais da execução das atividades.

Mais especificadamente, rotatividade pode ser considerada como sendo a diferença entre o número de profissionais que entram e que saem da mesma empresa.

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 (CHIAVENATO, 1998, p. 176).

Na rotatividade, encontram-se vários fatores, mas antes vale ressaltar que “define-se rotatividade de pessoal ou *turnover* como o fluxo de entrada e saída, isto é, uma flutuação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente” (NORMURA, p. 649 *apud* CHIAVENATO, 2000, p. 178).

A rotatividade dentro de uma organização traz muitos prejuízos, pois com a saída de um funcionário, conseqüentemente vem a admissão de outro com menos experiência na empresa e isso gera um custo de mão de obra e para calcular o índice de rotatividade dentro da organização tem-se a seguinte fórmula demonstrada por Chiavenato (2004, p.36).

Fórmula para calculo do índice de rotatividade:

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

A= Admitidos no período

D= Demitidos no período

EM= Numero efetivos médios dentro do período

2.3.3 Fatores que levam ao alto índice de rotatividade

2.3.3.1 Remuneração

As empresas trabalham no sentido de procurar formas de remuneração que se encaixem ao seu pessoal e que estejam adequados ao nível de serviço que oferecem. O salário, por sua vez, constitui-se na base do contrato formalizado entre empregado e empregador.

Chiavenato (2004) salienta que, ninguém trabalha de graça, e que cada indivíduo está interessado em investir com trabalho, dedicação, com suas habilidades e seus conhecimentos, desde que tenham uma retribuição adequada.

Ninguém sai de casa para trabalhar gratuitamente e, os colaboradores esperam ser remunerados de forma adequada de acordo com o trabalho desenvolvido na organização.

Conforme Chiavenato (2004), desde que a organização dê ao trabalhador algum retorno pelo esforço empreendido, os trabalhadores estarão dispostos a se dedicar ao trabalho e “as metas da organização”, pois, juntos organização e colaboradores formam um elo.

Dessa forma, pode-se concluir que a remuneração é uma contrapartida dada pelas organizações para seus trabalhadores. É um tipo de recompensa a partir da

contribuição do trabalhador para o alcance dos objetivos traçados pelos empresários, como uma troca de favores entre empregadores e empregados. Ainda segundo Chiavenato (2004), remuneração total concedida ao funcionário é constituída, na contemporaneidade, de três componentes principais:

- 1- Remuneração básica: pagamento fixo que o funcionário recebe todo mês.
- 2- Incentivos salariais: são componentes exclusivamente para recompensar os funcionários pelo bom desempenho (bônus, participação nos resultados e nos lucros, etc.).
- 3- Benefícios: ou, como é também conhecida, remuneração indireta (férias, décimo terceiro, seguro de vida, etc.).

O interesse das empresas é investir em recompensas para as pessoas, desde que as mesmas possam retribuir para o alcance dos objetivos da empresa, que só é atingido a partir do esforço individual dos funcionários, que quando sentem que estão sendo retribuídos da forma que esperam dão o máximo para alcançar os objetivos organizacionais (CHIAVENATO 2004).

2.3.3.2 Liderança

Em uma organização, os líderes enfrentam diversos tipos de obstáculos que, conforme a argumentação de Caruso (2007), são compostas de seis áreas: motivar as pessoas, criar equipes eficientes, planejar e decidir com eficiência, comunicar uma visão, promover mudanças, gerar relacionamentos interpessoais efetivos e, acima de tudo, o líder deve sempre servir como exemplo de dedicação e competência.

No entendimento de Santanna (2008), existem vários estilos de líderes. O líder pode determinar as necessidades dos subordinados, observando o que eles fazem e prevendo o que farão, descobrindo quais são suas necessidades.

Para isso, é inevitável sempre tentar entender o lado do funcionário e os motivos que o levam a tomar certa decisão. Ele deve comandar e designar tarefas, sempre se mostrando empenhado em buscar o melhor para a empresa e para seus subordinados.

Não se pode adotar um modelo de liderança como o mais eficaz, porém, ressalta-se que para o líder, cabe o papel de motivar, dirigir, influenciar e comunicar-se com seus funcionários. Os administradores só podem liderar se os subordinados estiverem motivados para segui-los. Isso é muito importante, porque os administradores trabalham com as pessoas e por intermédio delas.

Na medida em que os administradores estabelecem uma relação pessoal e positiva com os colaboradores, demonstram ter consideração e criam um ambiente de apoio. O colaborador pode se tornar menos propenso a se desligar devido à união pessoal com supervisor.

2.3.3.3 Motivação

A parte motivacional de uma pessoa, esta relacionada ao fato de sentir-se valorizada e que desempenha uma função importante na empresa e que outras pessoas contam com ela.

As pessoas trabalham por recompensas, e as mesmas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo (WEISS 1991).

Matos (1997) salienta que, os fatores que influem, decisivamente, sobre a motivação humana são o trabalho em grupo, reconhecimento, segurança e integração ao grupo, necessidades fisiológicas, necessidade de segurança material, necessidades sociais, necessidade do ego, e necessidade de auto realização. Esses fatores agem como etapas gradativas a serem atingidas pelo ser humano.

Já Maximiano (2008), ressalta que a motivação está relacionada às forças ou motivos que influenciam a pessoa no trabalho, ou seja, a motivação influencia no desempenho do empregado e este no desempenho da organização. Assim, a motivação é um fator essencial para o desenvolvimento do negócio.

Logo, a motivação do empregado depende, também, da maneira como ele é visto pelo seu líder, ou seja, o funcionário deve ser visto como um colaborador para a empresa e não apenas como um meio de produção.

2.3.3.4 Satisfação

Satisfação é o resultado direto de estar motivado, conforme visto na teoria apresentada na seção anterior. Assim, nota-se que motivação vai além de satisfação. Esta consegue manter um funcionário na empresa, já que ele pode continuar trabalhando, satisfeito com seu salário, por exemplo, mesmo estando desmotivado com o trabalho.

Porém, ninguém consegue trabalhar em um lugar que te motive, mas que não satisfaça suas necessidades e expectativas. A satisfação é uma atitude, uma emoção ou um sentimento que pode ser verbalizado e medido através de uma opinião.

Enquanto atitude, a satisfação tem três componentes (GRAÇA, 2000):

- Afetiva ("Não gosto do que faço");
- Cognitiva ("O meu trabalho é muito rotineiro");
- Comportamental ("ou, melhor, de intenção comportamental ou de tendência para ação").

A satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que cada indivíduo faz de si próprio, relativamente ao grau de realização das suas necessidades, preferências e expectativas profissionais. Valemo-nos dos ensinamentos de Pereira e Fávero (2001), que aduzem que:

Vale ressaltar que a motivação origina-se das necessidades e não dos fatores de satisfação exógenos, encontrados no ambiente, ou dos fatores de satisfação endógenos, intrínsecos ao indivíduo. Portanto, aos administradores resta apenas gerenciar os fatores de satisfação e contra satisfação exógenos, sendo o primeiro, aquele que eleva o nível de satisfação e o segundo, aquele que aumenta a tensão da necessidade pela privação do seu atendimento.

A produtividade só aumenta com estímulos de satisfação, onde as pessoas trabalham melhor se estiverem satisfeitas.

Entretanto, salários baixos e falta de incentivos podem influenciar neste aspecto, gerando desmotivação do funcionário e falta de comprometimento com a empresa.

2.3.3.5 Comunicação

No entendimento de Chiavenato (2000), as organizações dependem de pessoas para lhes proporcionar o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar, porque não há organização sem pessoas.

O elo entre pessoas e organização pode ser explicado como uma troca de incentivos e contribuições. Os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que suas atividades dentro da organização contribuam diferentemente para os seus próprios objetivos pessoais.

Chiavenato (2000, p.124) ressalta que, “as pessoas agrupam-se para formar organizações e por meio delas alcançar objetivos comuns que seriam impossíveis de atingir individualmente. As organizações bem-sucedidas tendem a crescer”.

A troca de experiências e conhecimento entre as pessoas leva as organizações a alcançarem objetivos comuns de interesse da empresa. A aprendizagem organizacional torna a empresa mais unida e visa ao crescimento acelerado. Quando a organização se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores, ela tem maior retorno financeiro, maior satisfação de clientes e é bem vista pela concorrência, como também pela sociedade como uma empresa boa para trabalhar. Os colaboradores podem não estar satisfeitos com o seu cargo atual, e assim considerá-lo temporário, pelo fato de a satisfação com a organização ser contínua. E quando a insatisfação é com a imagem da organização, a probabilidade de que as pessoas peçam demissão é maior.

Rodrigues (1994) diz que, os empregados que praticam uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais. Assim o trabalho assume dimensões enormes na vida do homem, sendo que a satisfação da sua vida profissional não pode estar isolada da sua vida particular.

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações, e estas dependem delas para poder funcionar com sucesso.

3 ESTUDO DE CASO

Neste item foi apresentado o estudo de caso, que se baseou na relação do tema e a realidade da empresa em questão. Primeiramente foi descrita a caracterização da empresa, para em seguida através da análise e discussão dos dados verificar se existem e quais são os fatores condicionantes do aumento do *turnover*.

3.1 Apresentações da organização

A Divin's Ltda., empresa situada na Rua João Pinheiro, nº. 46, Centro, na Caratinga/MG, inscrita no CNPJ sob o nº. 05.330.580/0001-07, mais conhecida pelo seu nome fantasia "Vind's Hotel", opera no ramo de hotelaria desde 2004, quando o empresário e empreendedor Sr. Jêsus Dias dos Santos resolveu construir o prédio onde é instalado o hotel, que é considerado o maior na cidade fornecendo 105 apartamentos bem no centro da "Cidade das Palmeiras" (VIND'S HOTEL, 2013).

3.2 Metodologia de estudo

A metodologia deste trabalho teve por finalidade verificar se os colaboradores da empresa Divini's de Caratinga/MG, estavam satisfeitos no trabalho e identificar os fatores condicionantes do *turnover* da empresa. A pesquisa faz parte da coleta de dados descritos mediante contato com os colaboradores, onde foram analisadas opiniões dos que estão trabalhando na empresa e os que já foram desligados.

Neste estudo tomou-se como base o *survey*, termo em inglês que se destina a "pesquisa em grande escala" e desenvolve uma abordagem quantitativa, que visa apresentar as opiniões das pessoas através de questionários, entrevistas, etc.

O trabalho constitui uma pesquisa descritiva e exploratória, visando mostrar os fatores condicionantes do aumento do *turnover* na empresa Divini's na cidade de Caratinga/MG. Segundo Babbie (1999), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descobrir “a distribuição de certos traços e atributos” da população estudada. A preocupação do pesquisador neste caso não é o porquê da distribuição, e sim com o que ela é.

Segundo Gil (2002, p.42):

[...] as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relação entre variáveis. [...] uma de suas características mais significativas esta na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Para alcançar seus objetivos, foi utilizada a abordagem da pesquisa qualitativa, a unidade de análise e sujeito da pesquisa foi uma empresa no ramo de hotelaria situada na cidade de Caratinga/MG. Bradley (1993) apresentou que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador é um interpretador da realidade, que são apropriados quando o fenômeno é complexo, de natureza social e não tende à quantificação.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica dos assuntos e conceitos mencionados. O estudo ordenado foi desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, sites de internet e publicações acadêmicas.

Cervo e Bervian (1996, p.48) afirmam que, “a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência”. Constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. E a primeira fonte básica para o estudo foi à pesquisa bibliográfica.

No que se refere a procedimentos técnicos, o estudo se utilizou de 02 questionários, e tal ferramenta destinou-se ao público alvo, com perguntas claras e objetivas com múltiplas respostas, visando assim dispensar a presença do questionador.

Andrade (2003, p.149), faz distinção entre questionário e formulário, e aduz que:

Inicialmente, cumpre fazer distinção entre questionário e formulário. Questionário é um conjunto de perguntas que o informante responde, sem necessidade da presença do pesquisador. O formulário também é constituído de uma série de perguntas, mas não dispensa a presença do

pesquisador. [...] Para elaborar as perguntas de um questionário é indispensável levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais do pesquisador. Por este motivo, as perguntas devem ser muito claras e objetivas. A preferência deve recair sobre o emprego de perguntas fechadas, ou seja, as que pedem repostas curtas e previsíveis. Perguntas fechadas são aquelas que indicam três ou quatro opções de resposta, ou se limitam à resposta afirmativa ou negativa, e já trazem espaços destinados à marcação da escolha.

O procedimento de coleta de dados se deu em 06 (seis) dias do mês de novembro de 2013 e foi colocada uma urna lacrada dentro da empresa, onde os colaboradores puderam responder os questionários e depositar os mesmos na urna. Aos colaboradores desligados foram enviados os questionários por e-mail, sendo os mesmos respondidos e encaminhados.

Para o desenvolvimento deste estudo se fizeram necessários 02 questionários, o questionário 01 destinou-se a colaboradores que possuem vínculo empregatício com a empresa Divini's contendo 06 (seis) questões para serem analisadas e respondidas. O questionário 02 destinou-se aos colaboradores que foram desligados da empresa contendo 07 (sete) questões.

As questões foram elaboradas a fim de identificar e apresentar aos administradores se existem e quais são os fatores condicionantes do aumento do *turnover* nesta empresa.

3.3 Análise e discussão de dados

Com o crescimento da rotatividade dentro das empresas surgiu a necessidade de se realizar um estudo direcionado para o acompanhamento dos principais motivos que levam a rotatividade de pessoal na empresa em análise.

Neste tópico serão apresentadas as análises dos dados levantados com a aplicação de 02 questionários, por meio de confronto de informações, para evidenciar e demonstrar a obtenção de resultados, endereçado para 20 (vinte) colaboradores com vínculo empregatício, com retorno de 13 (treze), que representa uma porcentagem de aproximadamente de 65% do total de colaboradores e endereçado por e-mail para 11 (onze) colaboradores já desligados da empresa, com

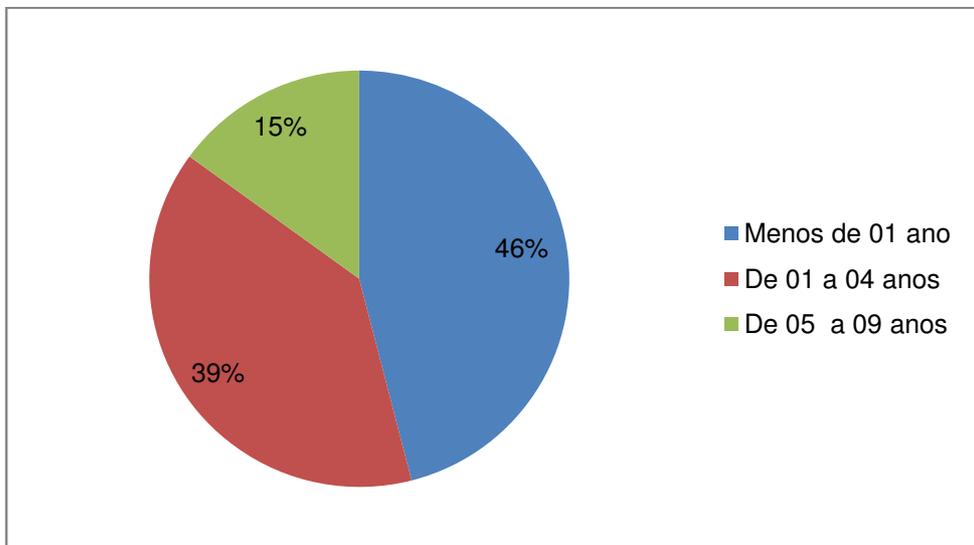
retorno da amostra de 7 (sete), que representa um total de aproximadamente 64% do total de colaboradores que cooperaram para avaliar a rotatividade.

3.3.1 Análise dos funcionários que possuem vínculo empregatício com a empresa Divini's Ltda

Dos 20 colaboradores que possuem vínculo empregatício com a empresa Divini's Ltda, 13 responderam ao questionário. Os resultados serão descritos abaixo através dos seguintes gráficos:

3.3.2 Análise dos gráficos

Gráfico 3.1: Há quanto tempo está na empresa?

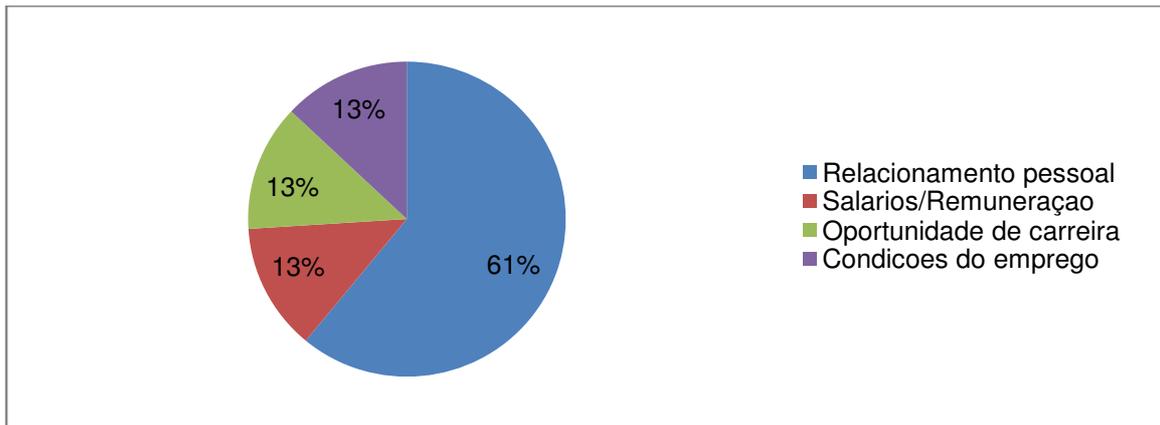


Fonte: Elaborado pelas alunas.

O gráfico 3.1 demonstra que 46% dos funcionários, representando a maior parte, agem na função por período em menos de 01 ano, conseqüentemente 39% destes condizem com um período de 01 a 04 anos, logo 15% dos questionados atuam entre 05 a 09 anos, onde nenhum dos questionados operam num período de

tempo compreendido entre 10 anos ou mais. Observa-se que a maior porcentagem dos questionados atuam no menor tempo das opções de respostas.

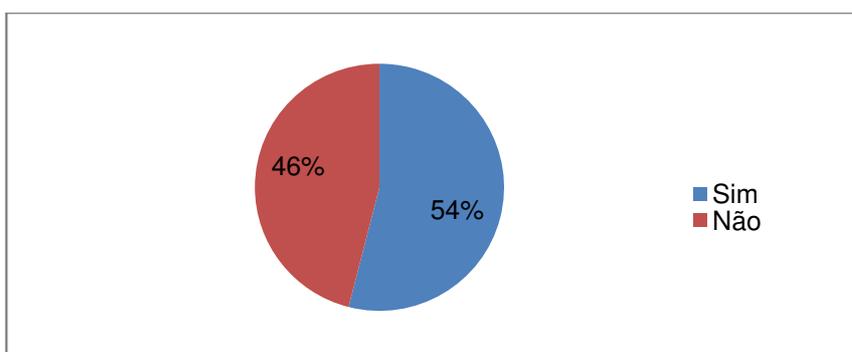
Gráfico 3.2: O que você acha que está faltando na empresa para que seus funcionários durem mais tempo na instituição?



Fonte: Elaborado pelas alunas.

O gráfico 3.2 demonstra que 61% dos funcionários afirmam que o que está faltando na empresa para que seus funcionários durem mais tempo na instituição é o fator relacionamento pessoal, sendo uma variável que apresentou maior incidência de insatisfação, ao passo que os fatores relativos a salário/remuneração, oportunidades de carreira e condições do emprego representaram um total de 39%, sendo 13% de cada fator em questão.

Gráfico 3.3: A empresa possui uma comunicação harmonizada entre funcionários e governança?

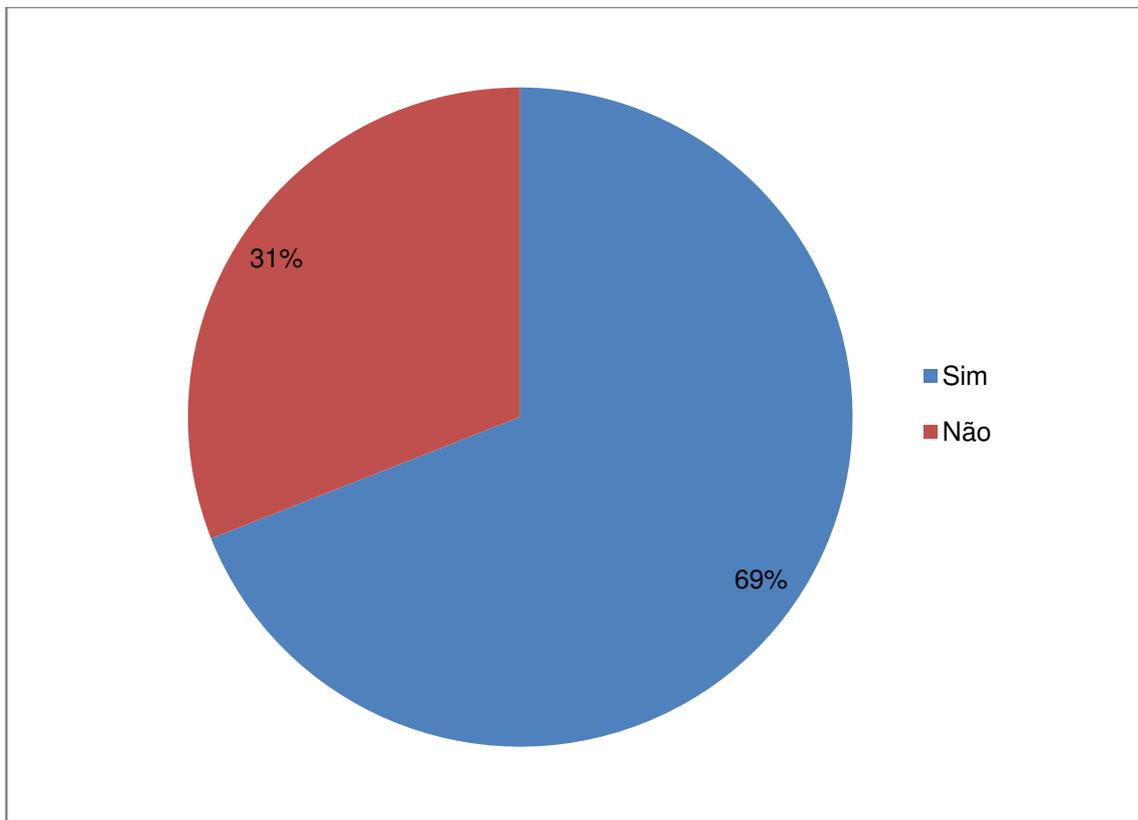


Fonte: Elaborado pelas alunas

O gráfico 3.3 demonstra-se que a maioria, com 54% de afirmações, que a empresa não possui uma comunicação harmonizada entre os funcionários e a governança, restando 46% dos questionados que afirmam existir sim uma comunicação harmonizada entre os funcionários e a governança.

Com o objetivo de verificar se existe um clima organizacional na empresa Divini's apresentou-se respostas de forma fechada, dispostas apenas duas opções, sendo sim e não, admitindo assim, facilidade para resposta e entendimento.

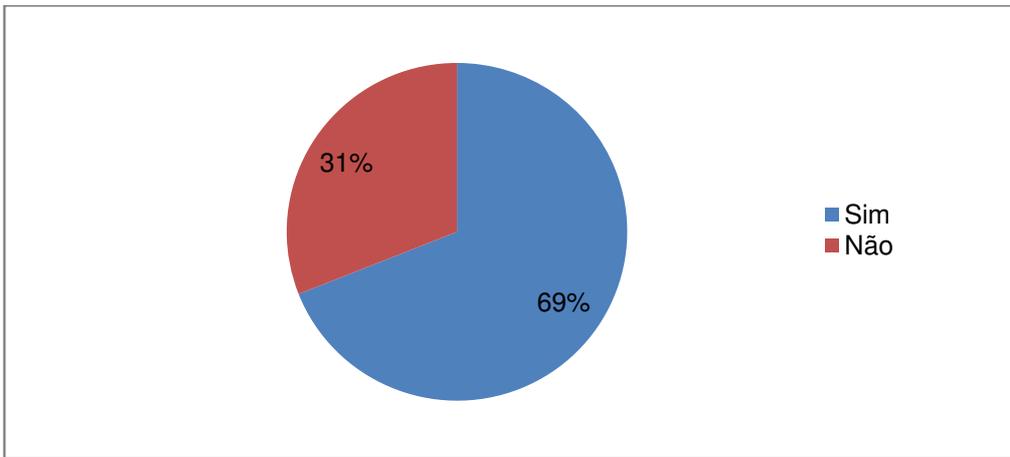
Gráfico 3.4: A empresa possui recrutamento adequado para cada função?



Fonte: Elaborado pelas alunas

O gráfico 3.4 revela que 69% dos funcionários afirmam que a empresa possui recrutamento adequado para cada função, e 31% dos funcionários questionados afirmam que a empresa não possui recrutamento adequado para cada função, porém, a empresa Divini's Ltda procura dar oportunidades de emprego a quem realmente quer trabalhar.

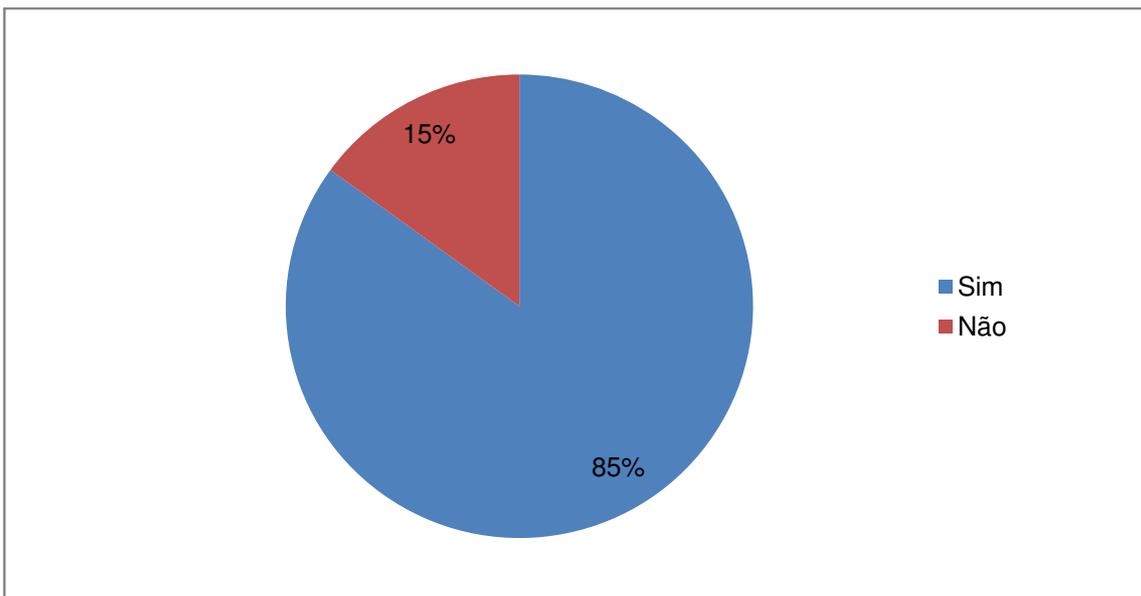
Gráfico 3.5: A empresa possui plano de carreira para seus colaboradores?



Fonte: Elaborado pelas alunas

Ao verificar o gráfico 3.5, observa-se que 69% dos funcionários afirmam que a empresa possui plano de carreira, ou seja, uma expectativa de crescimento profissional e 31% dos funcionários questionados afirmam que a empresa não possui plano de carreira.

Gráfico 3.6: A empresa possui salário competitivo e que agrade seus funcionários?



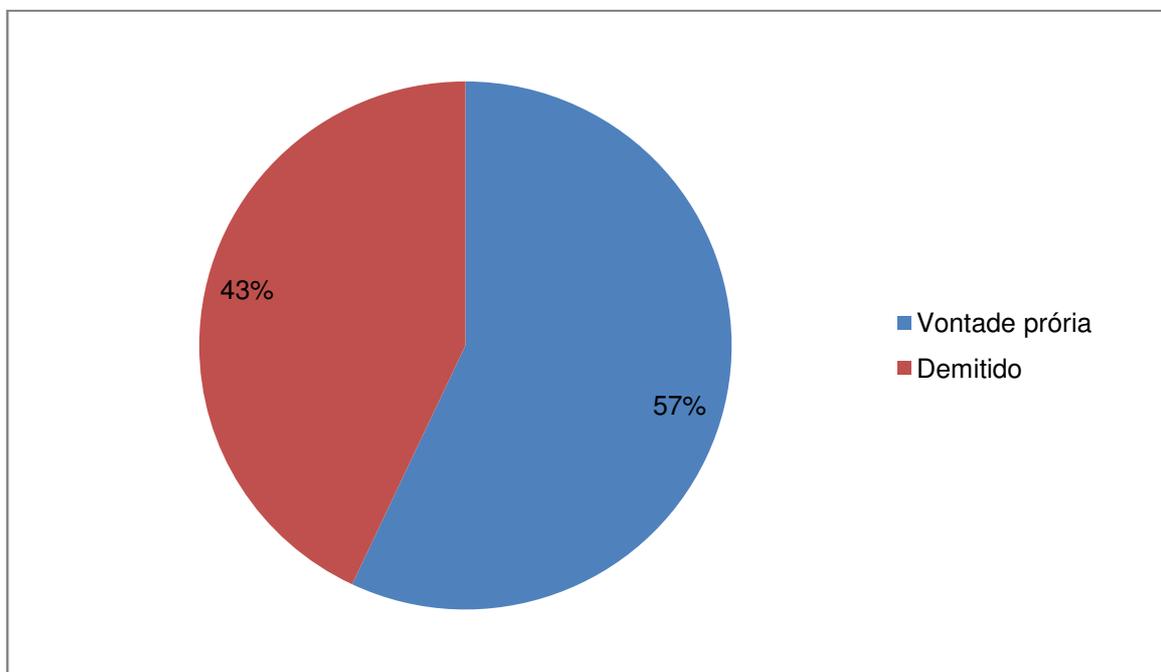
Fonte: Elaborado pelas alunas

O gráfico 3.6 revela que o salário na empresa Divini's motiva seus funcionários, considerando que 85% dos funcionários afirmam que a empresa possui um salário competitivo e que agrada, sendo que apenas 15% afirmam que a empresa não possui salário competitivo. O salário pode ser considerado um fator muito importante para diminuir a rotatividade, sendo um ponto relevante no comportamento do funcionário dentro da empresa, onde as pessoas buscam reconhecimento financeiro pelo trabalho executado.

3.3.3 Análise dos funcionários que se desligaram da empresa Divini's Ltda

Dos 11 funcionários desligados, 07 responderam ao questionário e, destes, 04 foram demitidos e 03 através de pedido de demissão. Os resultados serão descritos abaixo através dos seguintes gráficos:

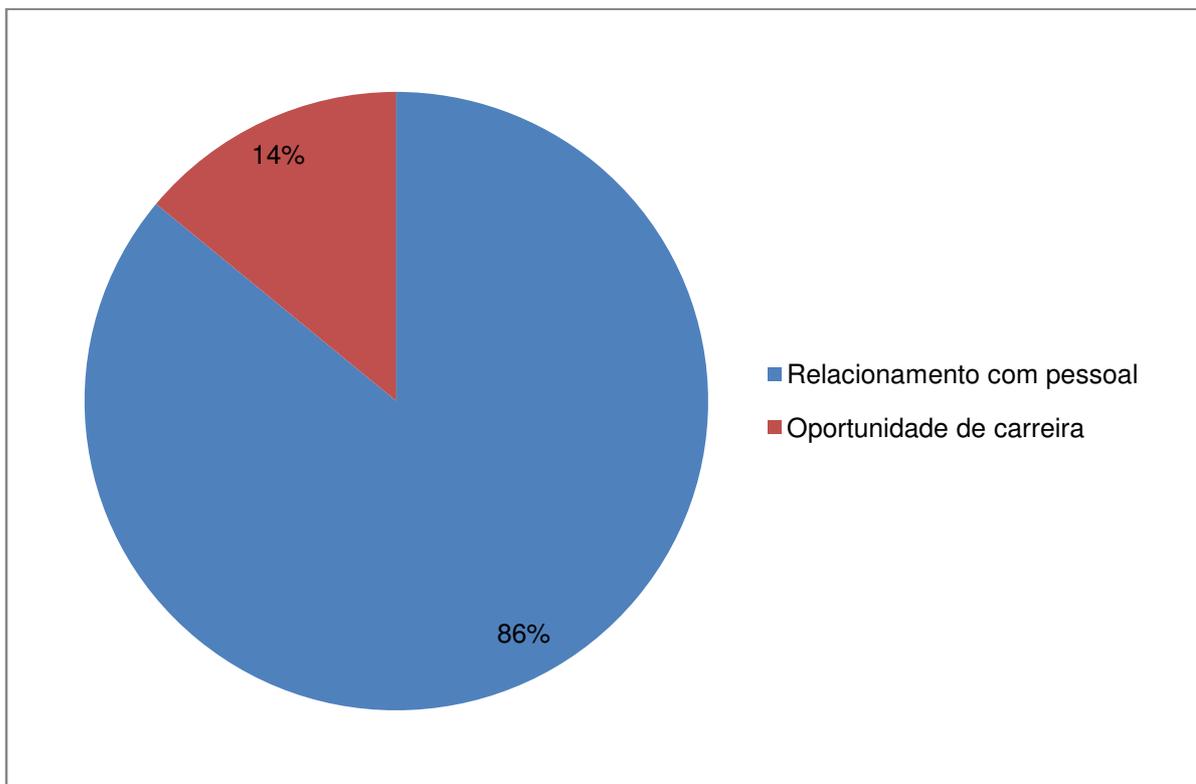
Gráfico 3.7: O desligamento foi por vontade própria ou através de demissão?



Fonte: Elaborado pelas alunas

Conforme o gráfico 3.7, na maioria dos funcionários desligados, 57% foi demitido pela empresa e 43% saíram por vontade própria devido a algumas circunstâncias pessoais que podem ser relacionamento com o pessoal, mudança de cidade, insatisfação salarial, etc.

Gráfico 3.8: O que acha que está faltando na empresa para que seus funcionários durem mais tempo na instituição?

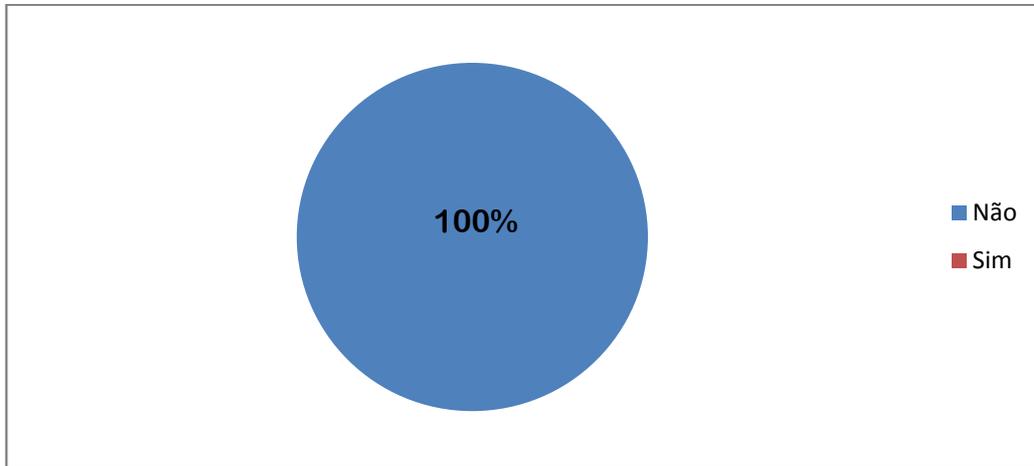


FONTE: Elaborado pelas alunas

Com base no gráfico 3.8, constata-se que 86% dos colaboradores consideram o fator relacionamento pessoal o mais importante para a permanência de um funcionário na empresa e 14% consideram a oportunidade de carreira mais importante.

Um fator relevante na empresa em estudo é o relacionamento pessoal, onde os colaboradores para manterem-se motivados, precisam obter o reconhecimento, elogiando-os sempre que desempenharem um bom trabalho. Sendo, importante também, proporcionar aos colaboradores perspectivas de crescimento profissional interno com oportunidade de carreira.

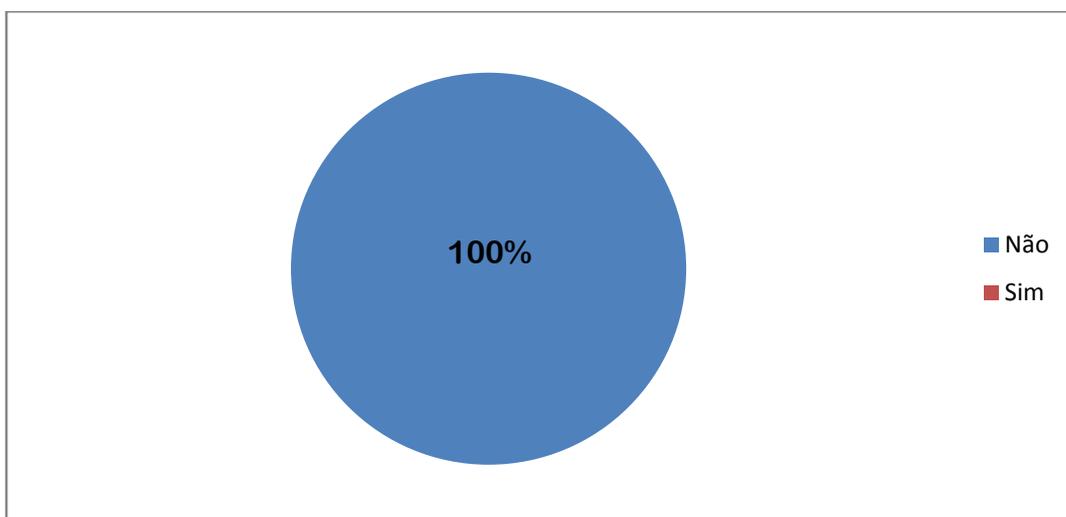
Gráfico 3.9: A empresa possui uma comunicação harmonizada entre funcionários e governança, o chamado clima organizacional?



FONTE: Elaborado pelas alunas

Por meio desta pergunta representada no gráfico 3.9, foi possível constatar que 100% dos colaboradores afirmam que a empresa não possui uma comunicação harmonizada, ou seja, clima organizacional. O colaborador quando insatisfeito com o ambiente de trabalho, não consegue obter bons resultados no desempenho de suas funções e conseqüentemente ocorrerá seu desligamento da empresa, aumentando os índices de *turnover*.

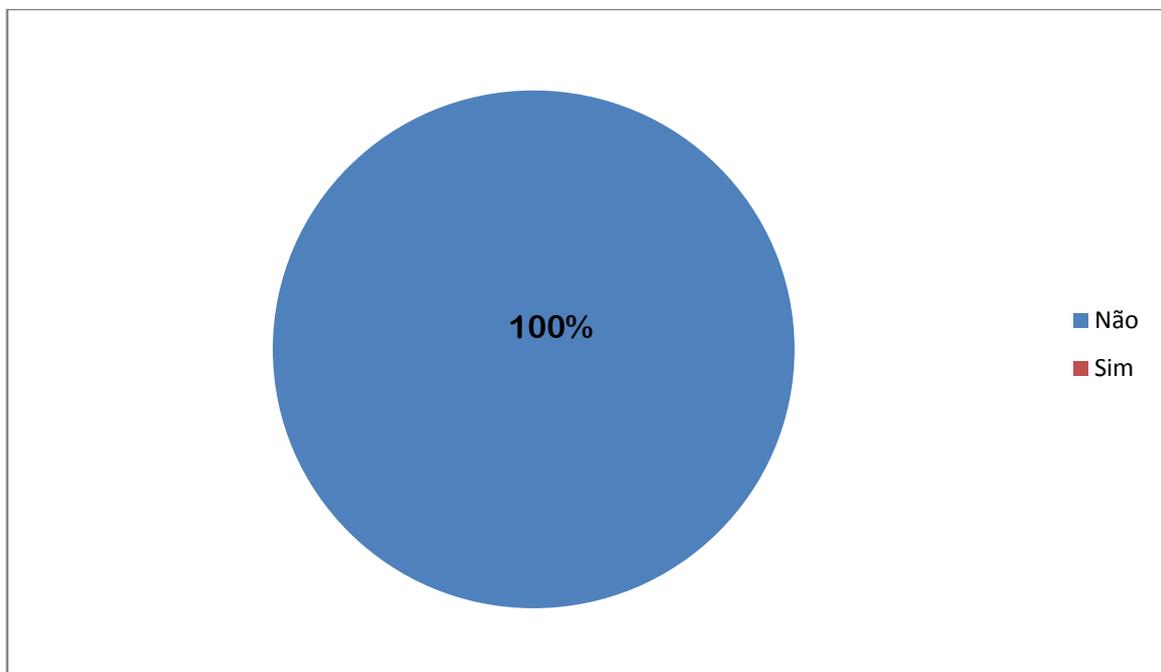
Gráfico 3.10: A empresa possui um recrutamento adequado para cada setor?



FONTE: Elaborado pelas alunas

Mediante observação do gráfico 3.10, verifica-se que 100% dos colaboradores desligados afirmam que a empresa não possui recrutamento adequado. A falta de um processo de recrutamento adequado pode causar danos e prejuízos graves para empresa, acarretando na contratação de um indivíduo que não tenha o perfil adequado para a função que irá desenvolver, tornando a adaptação mais demorada e, resultando em um mau atendimento aos clientes, ou seja, pode ser um fator considerado para o aumento do *turnover*.

Gráfico 3.11: A empresa possui um plano de carreira aos funcionários?

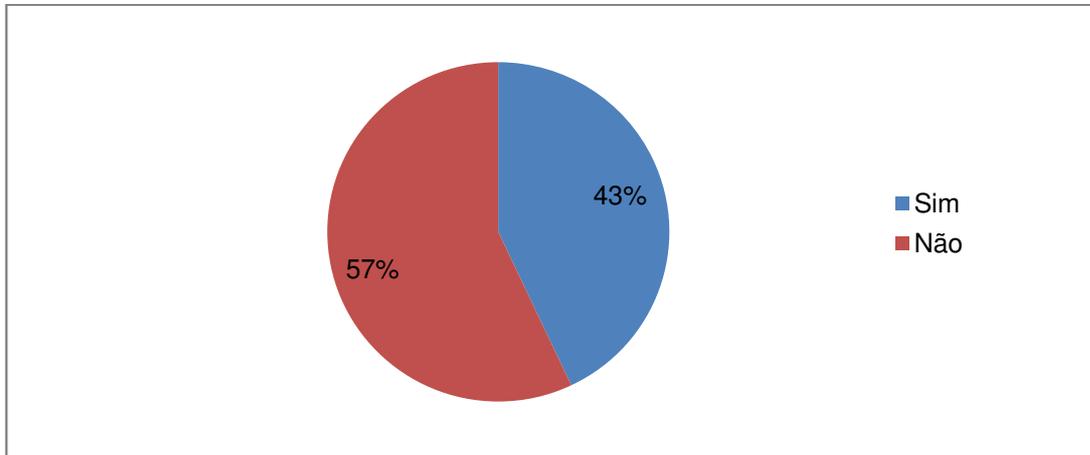


FONTE: Elaborado pelas alunas

De acordo com o gráfico 3.11, verifica-se que 100% dos colaboradores afirmam que a empresa não possui plano de carreira. Um dos fatores que minimizam o *turnover* é o compromisso dos colaboradores com a empresa.

Se os mesmos estiverem convictos que existe uma possibilidade de crescimento profissional, ou seja, um plano de carreira, eles vestem a camisa da empresa e se sentem motivados a trabalhar, com isso, a falta do plano de carreira é considerado um fator que aumenta o *turnover*.

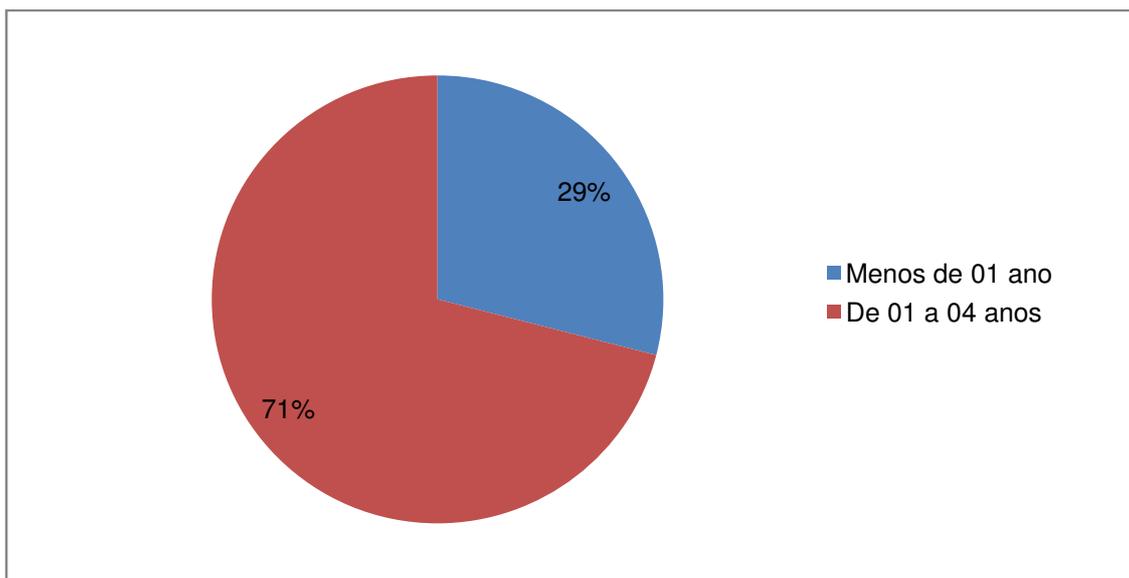
Gráfico 3.12: A empresa possui salário competitivo e que agrade seus funcionários?



FONTE: Elaborado pelas alunas

Em relação ao gráfico 3.12, verifica-se que 57% dos colaboradores afirmam que a empresa não possui um salário competitivo e 43% dos colaboradores afirmam que a empresa possui um salário competitivo, percebe-se que a incidência de insatisfação foi maior em relação à satisfação.

Gráfico 3.13: Quanto tempo trabalhou na empresa?



FONTE: Elaborado pelas alunas

O gráfico 3.13 demonstra que 71% dos colaboradores, representando maior parte, permaneceram na função por período de 01 a 04 anos, conseqüentemente 29% deste permaneceram por um período compreendido em menos de 01 ano. Observa-se que a maior porcentagem dos questionados atuaram no período de 01 a 4 anos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo primordial a análise dos fatores condicionantes do *turnover* da empresa Divini's Ltda., situada na cidade de Caratinga/MG, tendo como base 02 questionários, sendo analisadas as respostas de 13 colaboradores que possuem atualmente vínculo empregatício e 07 colaboradores que já foram desligados.

Por meio deste estudo, foi possível analisar e fazer o cruzamento das informações, bem como identificar se existem e quais são os fatores condicionantes do *turnover* na empresa.

Após a análise dos dados de cada questionário, foram cruzadas as respostas dadas dos colaboradores que possuem vínculo empregatício com a empresa Divini's Ltda. (questionário 01) e os colaboradores que foram desligados da empresa Divini's Ltda. (questionário 02), com a finalidade de verificar se existem divergências entre as respostas dadas.

Quanto aos fatores para permanência dos colaboradores na empresa, a variável de relacionamento com o pessoal, verificou-se a existência de diferença significativa entre os funcionários com vínculo e aos desligados da referida empresa.

No questionário 01 percebe-se a tendência de um pouco mais da metade dos colaboradores concordarem que falta relacionamento com o pessoal, entretanto, uma porcentagem relativa afirma que os fatores salários, oportunidade de emprego e condições do emprego precisam ser abordados. No questionário 02, a tendência revelada foi um número considerável e significativo de colaboradores que afirmam que a empresa deixa a desejar no quesito relacionamento com o pessoal.

Em relação à comunicação harmonizada entre os funcionários e a governança, ou seja, clima organizacional verifica-se no questionário 01 que os colaboradores estão satisfeitos com o clima organizacional da empresa, em contra partida aos colaboradores do questionário 02 que apresentaram insatisfação em coletividade quanto ao ambiente de trabalho.

Na questão que trata do recrutamento adequado para cada setor, no questionário 01, observa-se que mais da metade dos colaboradores afirmam que a empresa possui um recrutamento adequado e no questionário 02 existe uma

unanimidade de colaboradores que afirmam que a empresa não possui recrutamento adequado.

Quando indagados sobre a questão da empresa possuir plano de carreira, os respondentes do questionário 01 afirmaram predominantemente que sim, ao contrário dos respondentes do questionário 02 que afirmam no geral que a empresa não possui plano de carreira.

Na questão que trata se a empresa possui salários competitivos e que agrada seus funcionários, percebe-se, uma diferença significativa entre as respostas dos colaboradores. No questionário 01 uma tendência próxima da unanimidade afirma que a empresa possui salários competitivos, ou seja, são bem remunerados e no questionário 02 mais da metade dos respondentes afirmam que a empresa não possui um salário competitivo e agradável.

Este cruzamento mostrou, através dos fatos relatados, que existem divergências significativas de opiniões entre os colaboradores que possuem vínculo com a empresa Divini's Ltda em relação aos desligados da empresa. A pesquisa identificou que o relacionamento com o pessoal é um fator importante para a diminuição do *turnover*, contudo, não é o único fator a ser analisado. Os colaboradores também buscam na empresa uma oportunidade de carreira, condições do emprego e salários competitivos.

Se estes fatores estiverem vinculados a uma gestão voltada ao crescimento baseada no relacionamento com o pessoal, o *turnover* será baixo, pois os colaboradores não se desligaram da empresa em virtude do ambiente de trabalho. O desligamento dos colaboradores da empresa significa perda de capital, de conhecimento, se gasta tempo de outros colaboradores no processo de treinamento, diminui a produtividade no período de experiência, sobrecarrega outros colaboradores, além de gerar gastos com recursos para o treinamento do novo contratado, satisfação dos clientes, entre outros fatores.

Portanto, através deste trabalho verificou-se que a empresa necessita de uma reestruturação na forma de gerenciamento, incluindo em sua grade de funcionários gerentes de setores, ou um gerente de pessoal para que possa dividir as tarefas de fiscalização e ordens de pessoal assim não sobrecarregando um só gerente. Sabemos que a empresa já possui um gerente geral o que mudaria seria a inclusão de um gerente de pessoal que ficaria responsável por contratações, treinamentos,

fiscalização do trabalho e demissões. A gerente geral então não passa a fiscalizar o todo e sim apenas o gerente de pessoal e a parte financeira e burocrática da empresa, facilitando assim a comunicação e o trabalho de equipe.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymarq, 2005.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: 3. Ed. Atlas 2012.

BRONDI, Benjamin; BERMÚDEZ, René Raúl Zambrana. **Departamento pessoal modelo**. 4. ed. São Paulo: IOB, 2007.

BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

CARDOZO, Carla Andréia. **Gestão do turnover**. Monografia. Centro universitário feevale. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/monografia/MonografiaCarlaCardozo.pdf>>. Acesso em: 22/11/2013.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo de. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARUSO, David R; Salovey. **Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia**. 1. ed. São Paulo: Atlas 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CINTRA, Gisele Amaral; PEDROSO, Reginaldo. **Rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma empresa no ramo de construção civil**. Disponível em: <<http://www.olharcientifico.kinghost.net/index.php/olhar/article/viewFile/24/21>>. Acesso em: 22/11/2013.

CODA, R. *apud* LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. ed. comp. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução: James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GRAÇA, L. **A Satisfação Profissional dos Médicos de Família no SNS**. Parte III, 2000. Disponível em: <<http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos36.html#3.%20Motivação%20e%20satisfação%20no%20trabalho>>. Acesso em: 22/11/2013.

JORNAL VITORIOSA. **Alta Rotatividade preocupa empresários**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/user/jornalvitoriosa/search?query=rotatividade>> Acesso em: 18/11/2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, J.P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o banco do estado de santa catarina**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

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

MATEUS, Juliani Bonfante. **Rotatividade de pessoal em uma empresa comercial do município de criciúma-santa Catarina uma abordagem geral**. Monografia. Universidade do extremo sul catarinense. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00004C/00004C7F.pdf>>. Acesso em: 22/11/2013.

MATOS, F. G. **Fator QF - Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Fenix Central de Negócios, 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

NICOLETI, Gerson Gilberto; ANDRADE, Hélio Alves de. **Rotatividade de pessoal: estudo de caso na empresa cooper - cooperativa de produção e abastecimento do vale do Itajaí - filial omino setor de frente de caixa**. Disponível em: <http://unibes.edu.br/community/unibes/VirtualDisk.html?action=downloadFile&file=Helio.pdf¤t=/_pages/index_27624>. Acesso em 20/11/2013.

NOMURA, Felícia Hiromi; GAIDZINKI, Raquel Rapone. **Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v13n5/v13n5a07.pdf>>. Acesso em: 15/10/2013. 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PEREIRA, M. C. A.; FÁVERO, N. **A motivação no trabalho da equipe de enfermagem**. Rev.Latino-Am. Enfermagem vol. 9. no. 4. Ribeirão Preto, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692001000400002>. Acesso em: 22/11/2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SANT'ANNA, Vangevaldo Batista. **Liderança e seus tipos**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-ips/20854/>>. Acesso em: 22/11/2013.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIND'S PLAZA HOTEL. Disponível em: <<http://www.vinds.com.br/2011/index.php>>
Acesso em: 22/11/2013.

WEISS,D. **Motivação e resultado – como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel,1991.