

ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CAUSAS QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE NO SEGMENTO HOTELEIRO

CLAUDIA COBÊRO¹JOÃO RICARDO CARVALHO²

RESUMO

O presente trabalho refere-se a análise das principais causas que influenciam a rotatividade de pessoal em uma empresa de médio porte no segmento hoteleiro, o mesmo foi desenvolvido em um moderno complexo hoteleiro no interior de São Paulo. O objetivo do respectivo trabalho foi analisar as principais causas que influenciam a rotatividade da empresa analisada, monitorando de forma precisa o processo de análise das informações essenciais a fim de se ter um estreitamento entre o fator das competências necessárias para atingir os objetivos da empresa, de forma que a cultura interna seja favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças organizacionais, valorizando os colaboradores. Analisar e interpretar criticamente os resultados obtidos de forma a melhorar os pontos fracos e manter a melhoria contínua dos pontos fortes. O trabalho utilizou-se do método de pesquisa exploratória, a qual foi aplicada a uma população de 30 colaboradores. Os dados obtidos foram tabulados e passaram por tratamentos estatísticos, originando informações que demonstram a realidade e as necessidades da empresa analisada de forma crítica. De uma forma geral os resultados obtidos com a pesquisa foram satisfatórios. Porém se faz necessário a adoção de técnicas e ferramentas que agreguem valor aos colaboradores bem como aos serviços por eles prestados.

Palavras-Chave: Diagnóstico; Rotatividade, Segmento Hoteleiro.

¹ Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX). claudia.cobero@faex.edu.br

² Faculdade XV de Agosto (FAQ). jrcarvalho84@hotmail.com

ANALYSIS OF THE MAIN CAUSES THAT INFLUENCE PERSONNEL ROTATIVITY IN AN AVERAGE COMPANY IN THE HOTEL SEGMENT

ABSTRACT

The present work refers to the analysis of the main causes that influence the turnover of personnel in a medium-sized company in the hotel segment, the same was developed in a modern hotel complex in the interior of São Paulo. The objective of the respective work was to analyze the main causes that influence the turnover of the analyzed company, accurately monitoring the process of analysis of the essential information in order to have a narrowing between the factor of the competences necessary to reach the objectives of the company, of internal culture is conducive to learning and committed to organizational changes, valuing employees. Analyze and interpret critically the results obtained in order to improve the weaknesses and maintain the continuous improvement of the strengths. The work was done using the exploratory research method, which was applied to a population of 30 collaborators. The data obtained were tabulated and passed through statistical treatments, giving information that demonstrates the reality and needs of the company analyzed in a critical way. In general, the results obtained with the research were satisfactory. However, it is necessary to adopt techniques and tools that add value to the employees as well as the services they provide.

Keywords: Diagnosis; Rotativity, Hotel Segment.

1 – INTRODUÇÃO

O capital humano e as organizações são peças fundamentais de contínuo processo de atração, no qual os candidatos buscam organizações que ofereçam solidez, com desenvolvimento, estabilidade profissional e financeira. Para tanto faz-se necessário e presente uma gestão de pessoas eficaz, treinada e motivada com a fim de garantir a sobrevivência e a competitividade das organizações, eliminando assim os altos índices de rotatividade.

Com o avanço tecnológico e a globalização a necessidade de analisar e adotar ferramentas que forneçam suporte a gestão empresarial torna-se cada vez mais evidente. Esta necessidade faz com que as empresas busquem por colaboradores que agreguem valor ao seu perfil, sendo imprescindível a adoção de estratégias organizacionais direcionadas aos objetivos da empresa.

A busca de muitas empresas pela qualidade de serviços está associada ao seu ambiente organizacional, onde há sincronização entre as partes, a execução de rotinas e avaliação dos resultados são fundamentais para evidenciar os problemas de ordem pessoal ou operacional corriqueiros nos cenários atuais da organização.

A necessidade de um entendimento tenaz e nítido diretamente associado aos paradigmas da globalização, que na maioria das vezes é acompanhada por ameaças internas e externas cujos fatores são predominantes e decisórios no que diz respeito aos resultados do comprometimento e foco no objetivo.

Uma gestão empresarial eficaz tem como foco o capital humano, este por sua vez é a peça de suma importância na rotatividade de pessoal. Daí a necessidade de analisar e identificar o agente causador de tal índice bem como adotar ferramentas para combatê-lo, de forma a reduzir o elevado custo gerado pela alta rotatividade.

O presente trabalho analisa o seguinte problema de pesquisa: Quais as principais causas da rotatividade de pessoal no hotel analisado?

O objetivo deste estudo foi identificar quais as principais causas que influenciam a rotatividade de pessoal na empresa analisada, bem como avaliar e interpretar os resultados obtidos de forma a sugerir melhorias dos pontos fracos conservando a eficácia dos pontos fortes.

1.1 – OBJETO DE ESTUDO

Fundada em 12 de dezembro de 2003, a empresa analisada trata-se de um moderno complexo hoteleiro localizado no interior de São Paulo.

Construído em meio a um reserva ecológica de 200.000 m² coberta pela Serra da Mantiqueira, o empreendimento possui uma estrutura completa para hospedagem de lazer e realização de eventos.

A postura adotada pela empresa é baseada na prática de excelência em atendimento e prestação de serviços aos clientes. Seus valores são constituídos na base do comprometimento profissional, na ética e moral, respeito ao indivíduo, a sociedade e principalmente ao meio ambiente.

Desde sua criação a empresa vem se destacando e conquistando seu espaço com credibilidade no mercado que atua, o processo de divulgação e *marketing* do empreendimento é feito através de veículos de comunicação tais como: agências de viagens, revistas e jornais de turismo, envio de mala-direta através da *internet*, anúncios em redes sociais, venda em *sites* de compras coletivas.

Seu histórico organizacional apresentou nos anos de 2009 e 2010 um momento em que a empresa passou por reestruturação de pessoal causada por uma incompatibilidade entre a área administrativa e operacional.

Para atingir os objetivos almejados e a satisfação dos colaboradores a empresa dispõe de um plano de cargos que possibilita a visualização das responsabilidades de forma hierárquica, buscando manter o equilíbrio organizacional.

O quadro funcional conta com 50 colaboradores registrados na baixa temporada e 10 colaboradores extras na alta temporada e em eventos, estes auxiliam os setores que apresentam maiores demanda.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais autores e teorias, utilizados como base para o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para Fischer (1998 p. 17, apud UBEDA 2003 p.25) a gestão de recursos humanos vem passando por uma remodelagem onde perde a característica de poder de monopólio e passa a adotar um novo método de gestão de pessoas adotando de ferramentas e estratégias focadas nos objetivos da organização.

Gomes (2008 p. 5), analisa a gestão de recursos humanos como um processo em constante evolução, onde os conceitos administrativos são substituídos por conceitos de gestão, de forma a considerar o capital humano como um recurso organizacional onde suas características e qualidades pessoais são valorizadas e trabalhadas de forma a agregar valor e acirrar a vantagem competitiva almejando a melhoria continua da organização.

Segundo Silva (2010 p. 17), gerenciar os recursos humanos é uma tarefa árdua e de suma importância para organização. Dai a necessidade de uma equipe de gestão de pessoas bem estruturada de forma a gerenciar o comportamento humano dentro das organizações com a finalidade de consolidar equipes comprometidas com os objetivos organizacionais, bem como identificar o que as pessoas esperam da organização e o que a organização espera das pessoas, abaixo o quadro 1 possibilita um entendimento nítido das expectativas:

O que as pessoas esperam da organização:	O que a organização espera das pessoas:
Um excelente lugar para trabalhar Oportunidade de crescimento: educação e carreira Reconhecimento e recompensas: salário, benefícios e incentivos Liberdade e autonomia Apoio e suporte: liderança renovadora Empregabilidade e ocupabilidade Camaradagem e coleguismo Qualidade de vida no trabalho Participação nas decisões Divertimento. Alegria e satisfação	Foco na missão organizacional Foco na visão de futuro da organização Foco no Cliente, seja ele interno ou externo Foco em metas e resultados a alcançar Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo Foco no trabalho participativo em equipe Comprometimento e dedicação Talento, habilidades e competências Aprendizado constante e crescimento profissional Ética e responsabilidade social.

Quadro 1: As expectativas das pessoas e das organizações

2.2– CULTURA ORGANIZACIONAL

As empresas possuem valores culturais e organizacionais próprios onde as normas e os procedimentos administrativos e operacionais divergem de empresa para empresa. Desta forma define-se a cultura organizacional como um montante de normas, valores, atitude e expectativas que influenciam diretamente no comportamento dos membros da organização conforme Chiavenato (2010 p. 172, apud SILVA, 2010 p. 21).

Ao estudo da cultura organizacional, destaca-se a conceituação de Nassar (2000 apud LIMA e ALBANO 2002 p. 4):

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones e símbolos que chamamos de imagem.

Para Mendes (2010) a cultura organizacional está presente em todas as empresas independente do segmento, considerada como um conjunto de valores culturais e organizacionais é a alavanca que impulsiona a organização de forma a atingir seus objetivos e manter-se no mercado.

2.3– MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Galdino (2009), analisa a motivação no trabalho como a satisfação das necessidades básicas de cada indivíduo. Colaboradores motivados apresentam maior rendimento e qualidade nos serviços prestados atingindo suas metas e os objetivos da organização.

Para Batista (2006, p. 8), definir motivação é um ato complexo uma vez que não há uma regulamentação específica para este conceito. Desta forma fica a critério da gerência definir quais as ferramentas adequadas para atender as necessidades motivacionais dos colaboradores, pois não basta investir em treinamentos sem subsidiar os colaboradores com benefícios, em harmonia tais

instrumentos agregam valor tanto aos serviços oferecidos quanto aos serviços prestados.

Segundo (Maslow 1970, apud SOUTO, 2008) o ser humano é considerado como um todo e possuem inúmeras necessidades que se dividem em primárias (base da pirâmide) e secundárias (topo da pirâmide), tais necessidades estão reproduzidas na figura abaixo:



Figura 1: A pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow

As necessidades primárias subdividem-se em:

- Fisiológicas: alimentação, moradia e vestuário, etc., são necessidades relacionadas a existência humana;
- Segurança: é a satisfação das necessidades básicas é a busca pela proteção e a necessidade de sentir distante do perigo;

As necessidades secundárias subdividem-se em:

- Sociais: condiz ao convívio social e ao relacionamento com os indivíduos que o rodeiam;
- Auto estima: é o reconhecimento e auto avaliação pessoal e profissional;
- Auto realização: é a concretização dos objetivos potenciais.

2.4– ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para Chiavenato (2002), o índice da rotatividade de recursos humanos é a movimentação de entrada e saída de colaboradores da organização. Esta movimentação ocorre por diversos fatores tais como: melhor oferta de emprego,

problemas pessoais, horário de trabalho, relacionamento com colegas e gerência, falta de adaptação e reconhecimento no trabalho, entre outros.

O controle destes dados se faz necessário, pois permite as empresas identificar as principais causas que levam os colaboradores a elevarem este índice.

Alves e Ozaki (2010), define a rotatividade de pessoal como o fluxo de entrada e saída de colaboradores na organização, que podem se dar por diversas causas, o autor enfatiza também a necessidade de se realizar a entrevista de desligamento no ato da demissão, como forma de poder identificar as principais necessidades da empresa.

Para Silva (2009), a rotatividade de pessoal é a mensuração da movimentação de pessoal dentro das organizações, que se origina por algum fator variável interno ou externo o que indica que algo não está gerindo bem ou precisa ser melhorado, tal índice gera alto custo para a empresa.

Abaixo a figura ilustra de forma clara o fluxo de pessoal na organização:

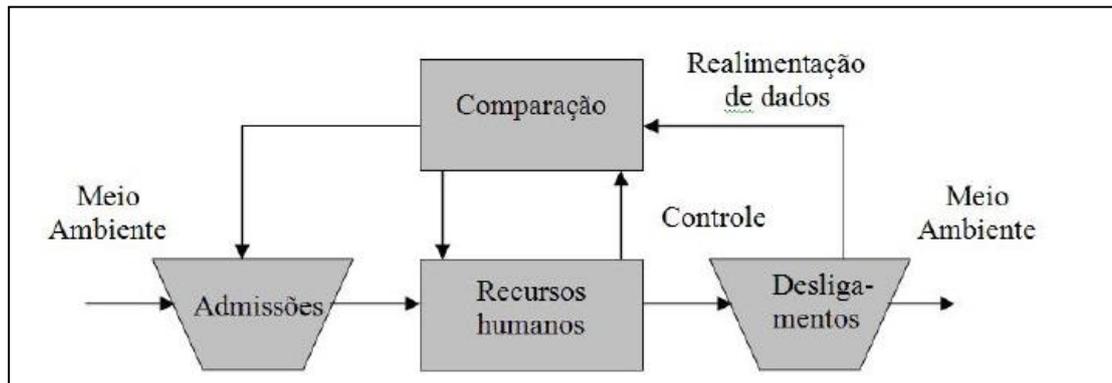


Figura 2: Fluxo de pessoal

2.5– CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para (Chiavenato 2009, apud SILVA 2010), comenta que a rotatividade de pessoal em uma organização pode ser ocasionada por fenômenos internos ou externos, conforme quadro abaixo:

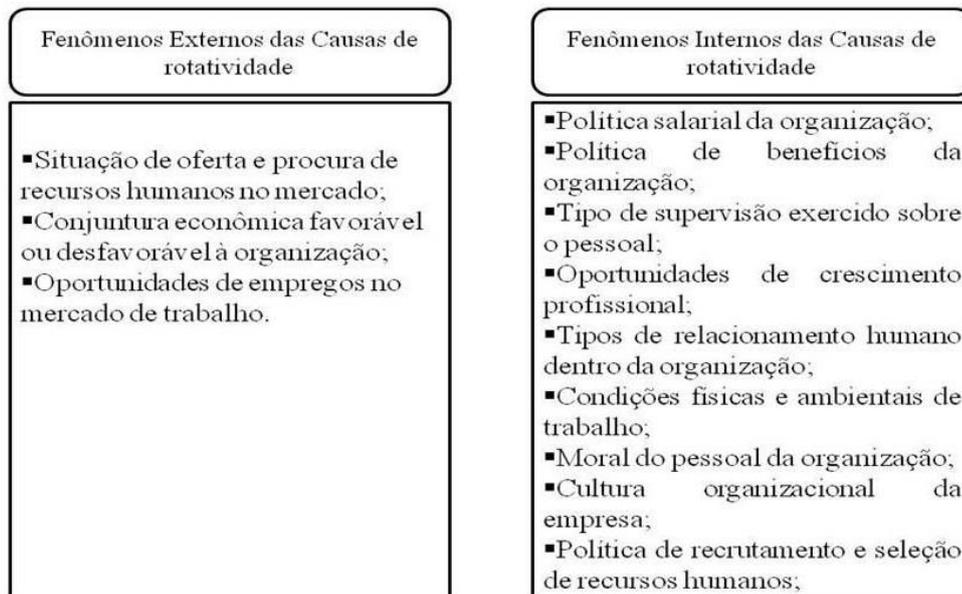


Figura 3: Fenômenos externos e internos das causas de rotatividade

Desta forma podemos destacar inúmeros fenômenos alheios aos internos e externos que influenciam na movimentação de pessoas uma organização

Para Chiavenato (2002), as organizações almejam alcançar diversos objetivos, a eficiência da empresa é mensurada a partir do momento em que a mesma atinge seus objetivos com o mínimo de recursos possíveis. A utilização dos recursos disponíveis de forma correta é de suma importância para o funcionamento organizacional, a partir do momento em que os resultados não são satisfatórios a intervenção para realização de ajustes se faz necessária.

Portanto a rotatividade de pessoal não deve ser considerada como uma causa, mas sim como um efeito de um funcionamento inadequado centralizados internamente ou externamente à organização condicionando a postura e o comportamento dos colaboradores. A detecção destes efeitos pode ser realizada através de entrevistas de desligamento.

Segundo Ferreira (2010), o desligamento dos colaboradores da empresa é ocasionado por diversos fatores que muitas vezes fogem do controle gerencial tais como: taxa de desemprego, fatores pessoais, melhores oportunidades em outras empresas, estrutura organizacional, política de cargos e salários, descontentamento com benefícios oferecidos entre outros.

Tais causas podem ser mensuradas através da utilização de instrumentos adequados:

- **Entrevista de desligamento:** cuja finalidade é obter informações sobre a conduta organizacional;
- **Pesquisa de clima:** é o instrumento que mensura o grau de satisfação e insatisfação do colaborador para com a empresa;
- **Processo de recrutamento e seleção:** é a ferramenta que identifica os fatores que atraem ou não os colaboradores para a organização;
- **Integração do colaborador com a cultura organizacional:** é o levantamento de dados junto ao colaborador durante o período experimental de forma a identificar se suas necessidades e expectativas estão sendo satisfeitas.

2.6– MEDIDAS PARA REDUZIR A ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para Milkovich e Boudreau (2010, apud FERREIRA, 2008), são diversas as formas para reduzir a movimentação de pessoal nas organizações, porém é necessário investir pesado em treinamentos, valorizar o colaborador, ter uma descrição de função bem definida, realizar o enquadramento e adequação salarial, promovendo o desenvolvimento humano de forma a fazer com os colaboradores sintam prazer em trabalhar na organização.

Segundo Santana (2009), a redução da rotatividade de pessoal é possível desde que haja uma política de recursos humanos consistente que aliada a conscientização gerencial possa valorizar, investir e entender as necessidades individuais dos colaboradores que são peças fundamentais da engrenagem organizacional, onde nem sempre um aumento salarial é ideal.

Bispo (2010) identificou através de estudos realizados em uma empresa de gestão de riscos para comércio e investimentos internacionais, que empresas visionárias investem em pessoas e esse investimento oferece um retorno para a organização onde os colaboradores sentem-se valorizados agregando valor na realização de suas tarefas.

A organização em questão passou por uma reestruturação da área de recursos humanos onde a criação de uma carteira de benefícios voltados para a

melhoria e desenvolvimento profissional. Desta forma a empresa em questão mensurou a redução de 28% para 9 % ao ano o índice de rotatividade.

Todos os autores possuem estratégias semelhantes para a redução do índice de rotatividade, porém o diferencial está na estratégia utilizada para implantação destas ferramentas.

3 – METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho o método utilizado foi pesquisa exploratória, que segundo Lakatos & Marconi (1991) é uma investigação com a finalidade de se familiarizar o pesquisador com o ambiente.

3.1 – POPULAÇÃO

Participaram da pesquisa um total de 30 colaboradores sendo 20 colaboradores registrados e 10 extras dos quais correspondem a 50% do quadro funcional.

Com relação ao tempo em que os colaboradores estão na empresa, 100% estão com menos de 1 a 3 anos.

Com relação aos motivos de desligamento 53% dos colaboradores pediram demissão e 47% foram dispensados.

Com relação a função exercida 53% atuam na área operacional e apenas 7% na área administrativa.

3.2- INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para coleta de dados foi utilizado um instrumento elaborado pelo autor para a realidade da empresa, o estudo desta pesquisa.

O questionário foi constituído de 10 questões, sendo 4 questões nominais onde solicitou-se a colocação do tempo de empresa, motivo do desligamento e função, e 7 questões intervalares sendo 3 questões correspondentes ao relacionamento interpessoal entre gerente e colaboradores, 1 questão correspondente à avaliação do ambiente de trabalho, 1 questão correspondente as

normas da empresa, 1 questões correspondente ao reconhecimento da empresa para com os colaboradores, 1 questão referente a fatores externos.

Utiliza-se para análise uma escala de valores modelo *Likert* onde se tem: 5 para Concordo Totalmente; 4 para Concordo; 3 para Nem concordo ou discordo; 2 para Discordo e 1 para Discordo totalmente.

A tabulação dos questionários foi realizada posteriormente através de tratamentos estatísticos (médias, desvio padrão, correlação entre os itens) em planilha *EXCEL* onde foram inseridos os dados coletados e foram apresentados em forma de gráficos, demonstrando assim os fatores que influenciam no desligamento de colaboradores da empresa analisada.

3.3– PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente realizou-se uma reunião com a gerência da empresa a fim de apresentar o projeto do estudo a ser realizado. A partir da aprovação do projeto em conjunto com a gerência decidiu-se pela elaboração de um questionário, cuja finalidade seria analisar e identificar quais os principais fatores causadores da rotatividade de pessoal na empresa analisada.

Elaborou-se então um questionário de Entrevista de Desligamento, ao qual foi aplicado aos colaboradores no período de 03/10/2011 a 15/10/2011, sendo os mesmos distribuídos de acordo com a realização dos processos de dispensa.

Após a elaboração dos questionários realizou-se a aplicação do questionário piloto onde foram selecionados 3 colaboradores, o que possibilitou a realização das correções necessárias, porém, não se notou dificuldade no preenchimento do instrumento.

O respectivo questionário foi entregue ao colaborador no momento de seu desligamento da empresa. Ao colaborador foi estipulado um prazo de 15 a 30 minutos para preenchimento, também foi informado que o presente questionamento não o comprometeria de forma alguma. Todos os procedimentos foram realizados com o auxílio da gerência.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados as análises e resultados da pesquisa realizada bem como as médias e desvios padrões.

4.1 - VARIÁVEIS NOMINAIS

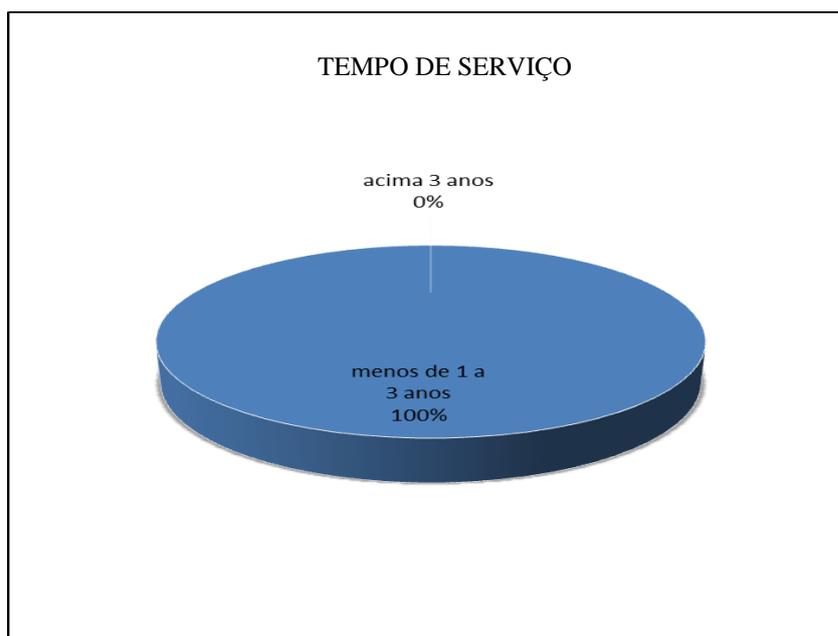


Figura 4: Tempo de Serviço

Identifica-se após tabulação de dados, que em relação ao tempo de serviço dos colaboradores existe uma predominância entre menos de 1 e 3 anos o que corresponde a 100 % dos entrevistados o que não apresenta uma alta estabilidade no emprego.

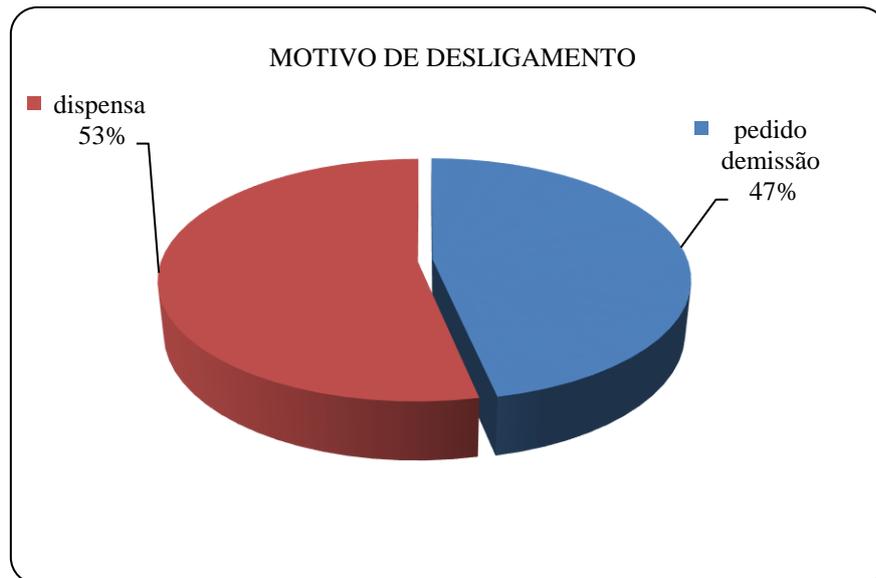


Figura 5: Motivo do desligamento

Quanto aos motivos de desligamento analisa-se que 53% dos colaboradores foram demitidos e 47% de pedido de dispensa, daí a justificativa para o alto índice de rotatividade.

Em relação as funções exercidas na empresa, observa-se que 93% dos colaboradores atuam na área operacional, onde se encontra a maior parte da empresa analisada.

4.2 - VARIÁVEIS INTERVALARES

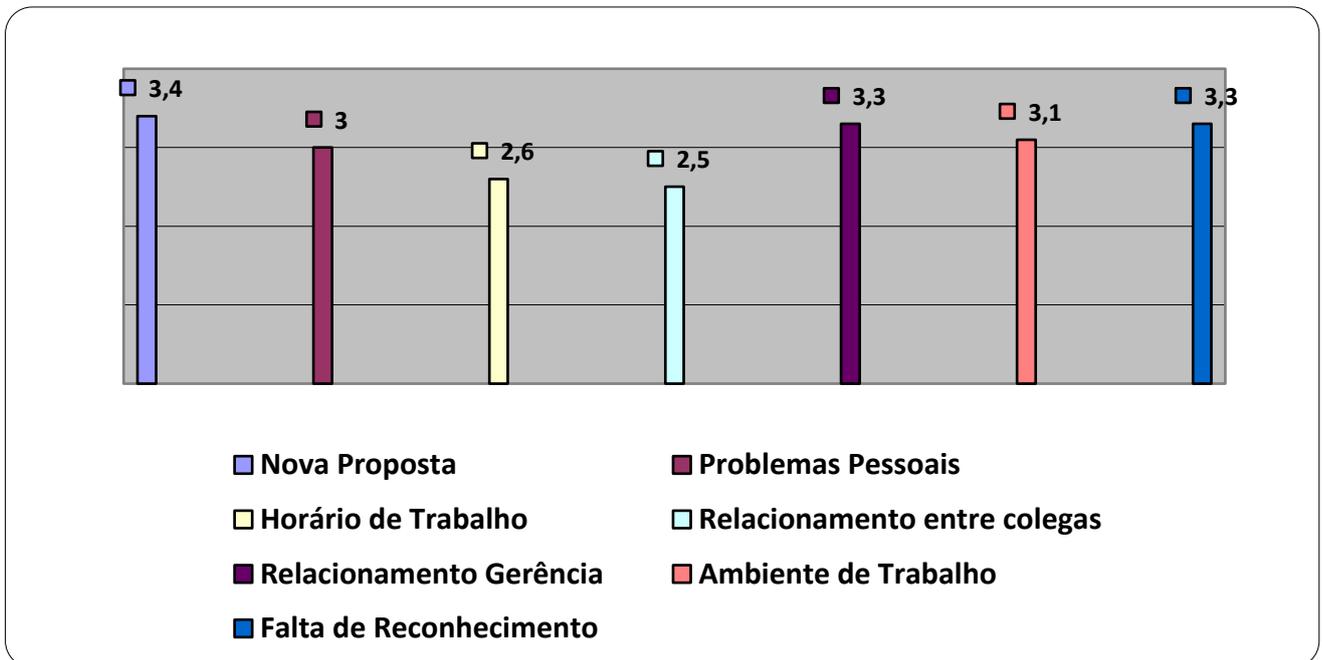


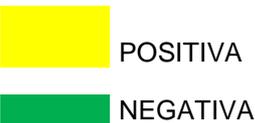
Figura 6: Variáveis Intervalares

Pôde-se analisar que a maior média registrada foi 3,4 referente a questão Novas Propostas, o que justifica que o colaborador respondente, mesmo com seu emprego atual, cogitaria a possibilidade de mudança de emprego devido a uma nova proposta a qual obtenha melhores condições de trabalho.

Pôde-se analisar que a menor média registrada foi 2,5 referente a questão Relacionamento entre colegas, o que justifica que o colaborador respondente não consideraria abandonar o emprego por algum desconforto ou desavença entre seus colegas no ambiente de trabalho.

4.3 - CORRELAÇÃO ENTRE OS ITENS

	TEMPO DE SERVIÇO	MOTIVO DESLIGAMENTO	FUNÇÃO	NOVA PROPOSTA	PROBLEMA PESSOAIS	HORARIO DE TRABALHO	RELACIONAMENTO O COLEGAS	RELACIONAMENTO O GERÊNCIA	AMBIENTE DE TRABALHO	FALTA RECONHECIMENTO
TEMPO DE SERVIÇO										
MOTIVO DE DESLIGAMENTO										
FUNÇÃO	0,53	-0,83								
NOVA PROPOSTA	0,05	,88	-0,74							
PROBLEMAS PESSOAIS	0,08	,78	-0,57	,85						
HORARIO DE TRABALHO	0,49	,57	0,27	0,52	0,26					
RELACIONAMENTO COLEGAS	0,80	0,38	0,75	0,21	0,36	0,36				
RELACIONAMENTO GERENCIA	0,75	-0,60	0,86	0,32	0,32	0,12	0,89			
AMBIENTE DE TRABALHO	0,10	-0,84	0,82	0,65	0,48	0,59	0,49	0,73		
FALTA RECONHECIMENTO	0,02	-0,48	0,57	0,72	0,64	0,17	0,48	0,25	0,41	



POSITIVA
NEGATIVA

Tabela 1: Correlação dos Itens

Nota-se na tabela acima que houve varias correlações positivas e negativas significativas, porém, serão discutidas somente as mais relevantes para o trabalho.

Nota-se uma alta correlação positiva (0,89) entre as variáveis: “Relacionamento com Colegas de trabalho” e “Relacionamento com a gerência”, o que demonstra que, os colaboradores que se sentem satisfeitos com o relacionamento com colegas de trabalho, tendem a estar satisfeitos com o relacionamento com a gerência.

Percebe-se uma alta correlação positiva (0,88) entre as variáveis: “Nova proposta de emprego” e “Função”, o que demonstra que, os colaboradores que se encontram satisfeitos com relação a questão de nova proposta de emprego, tendem a estar satisfeitos com as funções desempenhadas.

Verifica-se uma correlação negativa relevante (0,84) entre variáveis “Ambiente de Trabalho” e “Motivo de Desligamento”, o que nos indica, que os colaboradores que se sentem insatisfeitos com o ambiente de trabalho, tendem a desligar-se da empresa.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou a gerência da empresa identificar as principais causas que influenciam os índices de rotatividade de pessoal na empresa analisada, bem como analisar e interpretar de forma crítica os resultados obtidos possibilitando a sugestão de melhorias nos aspectos considerados pontos negativos e melhoria continua dos pontos positivos.

Desta forma compreendi que a análise das principais causas que elevam os índices de rotatividade de pessoal é extremamente importante, pois considera-se uma ferramenta de gestão que possibilita o controle onde é possível identificar os pontos a melhorar na organização.

A respectiva análise possibilitou-me colocar em prática os conhecimentos adquiridos no decorrer acadêmico de forma a vivenciar e visualizar a realidade organizacional de forma crítica.

Sugere-se a gerência da empresa, com base nos resultados obtidos a adoção de técnicas (treinamentos, palestras, fórum) e instrumentos (pesquisas de satisfação, convênios com escolas profissionalizantes, com comércios locais) voltados a retenção de talentos de forma a agregar valor e incentivar os colaboradores a permanecerem na organização, propiciando um relacionamento aberto com a gerência e com o ambiente de trabalho.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMI, Rafaela R. L. **O absenteísmo e a rotatividade de pessoal em empresas de construção civil: o estudo de caso da Mendes Sibara Engenharia de Itajaí-SC.** Estudo de caso. 2009 p.36. Disponível em: <http://www4.ifes.com.br/biblioteca/repbib>.

ALVES, Lillian F. A.; OZAKI, Yaeko. **Em busca da gestão estratégica da rotatividade e pessoal.** Artigo. 2010. Disponível em: <http://sare.unianhanguera.edu.br>. Acesso em: 18/10/2011.

BATISTA, Andreia F. L. **Motivação no trabalho.** Monografia. 2006 p. 8. Disponível em: karaja.fimes.edu.br. Acesso em 06/10/2011.

BISPO, Patrícia. **A valorização de talentos leva à redução significativa de turnover.** Artigo. 2010. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 01/10/2011.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** 7.ed. São Paulo, S.P.: Atlas, 2002.
_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8.ed. São Paulo, SP.: Atlas, 2004.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009 p. 83.

FERREIRA, Hugo S. **Como lidar com a rotatividade de pessoal.** Artigo. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 19/10/2011.

GALDINO, Rafael. **Motivação no trabalho.** Artigo. 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com>. Acesso em 05/10/2011.

GOMES, Susana M. B. R. **Gestão de Recursos Humanos a evolução do problema em termos dos conceito e das práticas.** Artigo. Coimbra. Instituto Politécnico de Coimbra, 2008 p. 5. Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt>. Acesso em 02/10/2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 3.ed. São Paulo.: Atlas, 1991.

LIMA, Susi M. B.; ALBANO, Adriana G. B. **Um estudo sobre o clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores.** Artigo. Bagé, RS.: URCAMP, 2002 p. 34. Disponível em: <http://www.facape.br>. Acesso em 05/10/2011.

MENDES, Jeronimo. **O que é cultura organizacional.** Artigo. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 05/10/2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo.: SP Prettice Hall, 2002 p. 152.

SANTANA, Eduardo. **Como reduzir o turnover na base operacional**. Artigo. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 21/10/2011.

SILVA, Maria T. S. **Rotatividade de Pessoal: um estudo de caso em uma empresa do ramo hoteleiro**. Trabalho de Conclusão de Curso. Nova Petrópolis, RS.: FACENP, 2010 p.17-21. Disponível em: <http://www.facenp.com.br>. Acesso em 10/10/2011.

SOUTO, Nayara B. S. **A motivação com estratégia de marketing interno**. Artigo. 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com>. Acesso em 15/10/2009.

UBEDA, Cristina L. **A gestão de competência em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. Dissertação de Mestrado. São Carlos, SP.: USP, 2003 p.25. Disponível em: <http://scholar.google.com.br>. Acesso em 04/10/2011.