

FATORES QUE IMPACTAM NA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL CRIANÇA CRISTAL

Giovanna Aparecida da Rolt¹
Margareth Inês Motter Caregnatto²

Resumo: Os elevados índices de rotatividade de funcionários podem implicar expressivamente nos resultados organizacionais. Diante desse fato, o presente estudo tem como objetivo identificar os fatores que geram alto índice de rotatividade na Escola de Educação Infantil Criança Cristal, em Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, empregou-se o método de estudo de caso, uma vez que houve uma investigação mais profunda através da aplicação de questionário. Dentre os principais resultados encontrados destacam-se os fatores analisados nas categorias de motivação, valorização, relacionamento, comunicação e remuneração como principais impactantes que levam à rotatividade. Diante deste contexto, o estudo comprova que é possível trabalhar os fatores indicados na pesquisa, de maneira a minimizar os aspectos que geram a rotatividade da Escola de Educação Infantil Criança Cristal. Dessa forma, indicam-se ações no que se refere a treinamento, à qualificação das chefias, bem como melhorar os benefícios para os funcionários.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoas. Valorização. Comunicação. Remuneração.

Abstract: The high level of employee turnover can cause significant organizational results. Noting this fact, this study has as objective to identify the factors that cause employee turnover at the school of childhood education Criança Cristal, in Caxias do Sul, the state of Rio Grande Do Sul. Employing the method of case study, since there was a further investigation by a questionnaire application. Among the main findings stand out in the categories of factors analyzed, motivation, stimulation, relationship, communication and remuneration as the most impacting that to leads and cause turnover. From this context, the study shows that you can work the factors raised in the research, so as to minimize the issues that generate the turnover of the school of childhood education Criança Cristal. For this we indicate actions with regard to training, the qualification of the management, as improve employee benefits.

Keywords: Turnover of people. Stimulation. Communication. Remuneration.

1 INTRODUÇÃO

Em toda organização existe a entrada e saída de funcionários, de tempos em tempos. Este fenômeno que ocorre dentro das empresas é chamado de rotatividade. Quando esta rotatividade se torna excessiva, a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldades na consecução dos objetivos organizacionais (SPECTOR, 2006). Esse efeito de rotação de pessoas gera prejuízos na empresa. O tempo perdido em treinamento para o funcionário que está entrando, os gastos com o que está saindo, o impacto que causa dentro da empresa entre colegas de trabalho e chefias, todo esse processo pode afetar a mão de obra qualificada e a prestação de serviço da organização. Analisando este cenário empresarial e o diagnóstico organizacional realizado na Escola de Educação Infantil Criança Cristal, identifica-se o tema de pesquisa. Este está relacionado à área de Administração de Pessoal com ênfase na rotatividade de pessoal.

¹ Estudante do Curso de Administração da Faculdade da Serra Gaúcha- FSG.

² Mestre em Administração. Professora e orientadora nos Cursos de Graduação da FSG. Endereço eletrônico: margareth.motter@fsg.br.

O presente estudo foi realizado na empresa denominada Escola de Educação Infantil Criança Cristal, localizada na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. A referida empresa é uma entidade (escola) que presta serviços e auxílio de cuidados, educação e lazer para crianças. Fundada em quatro de abril de 2007, hoje se encontra sobre o comando de sua segunda direção. Composta por uma estrutura compatível para 55 crianças de zero a seis anos e dez funcionários, entre professores, cozinheira e direção, além dos serviços terceirizados de pedagogia, psicologia, dentista e nutrição.

Na empresa analisada, a rotatividade está se tornando constante. O percentual normal de rotatividade para uma organização conforme Ministério do Trabalho é de 1%; já na empresa estudada chega a 4%, conforme Apêndice C, impedindo assim a criação de vínculos entre os profissionais que nela trabalham e entre seus clientes e fornecedores. Dentro de uma organização o trabalho em conjunto é essencial para a boa produtividade e desenvolvimento perante a sociedade e concorrência. Diante disso, a empresa cedeu espaço para que se pudesse realizar a aplicação de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, cujo objetivo geral é identificar quais são os fatores que geram o alto índice de rotatividade de funcionários.

A partir deste contexto serão analisados os principais fatores que impactam e levam à rotatividade dentro das organizações. Sendo assim, para alcançar o propósito geral deste estudo, estruturaram-se alguns objetivos específicos: (I) Analisar e identificar o perfil predominante dos entrevistados; (II) Identificar fatores que impactam na rotação de funcionários dentro da empresa; (III) Avaliar o nível de rotatividade da empresa perante sua concorrência; (IV) Propor ações de melhorias. O estudo valer-se-á da análise das categorias, do ambiente interno ao qual o indivíduo encontra-se inserido, com o propósito de identificar quais categorias implicam a rotatividade de pessoas e, também, para se obter respostas referentes aos tipos de necessidades que o colaborador pode apresentar.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), a rotatividade é um processo oneroso. Algumas vezes, a redução do quadro de pessoal diminui os custos e aumenta os lucros. Obviamente, se as demissões forem feitas da maneira correta, uma organização pode tornar-se mais competitiva. Por isso, as empresas precisam buscar mais do que simplesmente reduzir sua rotatividade, e sim determinar a quantidade certa de demissões e considerar cuidadosamente quando é mais eficaz permitir os empregados a deixar a empresa ou quando é melhor tentar retê-los.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A exigência do mercado de trabalho tem obrigado as organizações a oferecer serviços cada vez melhores e com algum diferencial em relação aos concorrentes. Diante dessa mudança de conceito e exigência por parte dos consumidores, as empresas necessitam, cada vez mais, trabalhar a retenção de talentos. Desse modo, propõe-se a apresentar o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa, sendo que os temas abordados serão: A evolução da ARH, Retenção de talentos, Definições de rotatividade, Cálculo do índice de rotatividade, Causas da rotatividade, Como desvendar os fatores que geram rotatividade e Vantagens e Desvantagens da rotatividade.

1.1 A evolução da área de Recursos Humanos

Segundo Gil (1994), atualmente a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantém um departamento de Recursos Humanos (RH), porém a adoção dessa designação parece estar relacionada aos interesses em apresentar uma característica de modernidade. A empresa que cresce junto com a nova tecnologia e globalização tende a estar preparada para investir na área de gestão de pessoas.

O departamento de RH de uma empresa exerce um papel de grande importância, pois é o elo entre a diretoria e os seus funcionários, tendo a função de mostrar para o funcionário que a empresa em que ele trabalha é um lugar bom para se trabalhar, e apontar para a empresa quando um funcionário está se destacando ou quando precisa ser mais capacitado ou auxiliado em algum aspecto.

Chiavenato (2003) conceitua que RH é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista nesta área experiência e bom volume de conhecimento em diferentes áreas. Por conseguinte, a área de RH envolve muitas funções, entre elas estão as mais comuns como: recrutamento, estruturação, treinamento, instrução, capacitação, qualificação, entre outras. A empresa que conta com esse departamento passa mais confiança para seus clientes e maior segurança para seus funcionários e diretores. Esse departamento é responsável também pelo bom desempenho e motivação do funcionário dentro da empresa.

Para Chiavenato (2000, p.17), “a ARH está passando por grandes mudanças e inovações. Nesse novo contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução de seu problema.” É a partir do conhecimento e experiência de cada profissional que se desenvolve uma gestão adequada para o crescimento da empresa.

O investimento nesta área tem sido cada vez mais constante entre as empresas de médio e grande porte, mas cada qual investe conforme sua lucratividade e produtividade, deixando em destaque as empresas de pequeno porte que apresentam uma maior dificuldade, pois o investimento é grande e o retorno vem a longo prazo. Porém, existem maneiras de se aplicar gestão de pessoas de uma forma que custe barato para a empresa e, ainda assim, renda produtividade. Isso depende somente do interesse dos gestores em buscar alternativas mais viáveis.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 68) afirmam que “as decisões sobre RH têm que estar alinhadas com a disponibilidade financeira e ter em mente a agregação de valores da empresa”. Uma organização preocupada com seu crescimento deve, também, preocupar-se com o bem-estar de seu funcionário. A ARH busca aproximar chefia e colaboradores, levando em consideração sempre os objetivos e valores que a empresa tenta conquistar.

Algumas empresas, visando à maior lucratividade, estão se preocupando em fazer investimentos com consultorias de RH. Porém, outras organizações estão implantando uma área de gestão de pessoas na sua própria unidade de trabalho. Tudo isso está ocorrendo devido ao fato de que há uma tendência muito forte que os funcionários motivados, capacitados e com um ambiente de trabalho favorável tenham alta produtividade, impactando diretamente nos resultados da organização.

Pode-se observar que a dimensão estratégica imputada à área de RH envolve todos os processos de Gestão de pessoas: Agregar Pessoas, Aplicar Pessoas, Recompensar Pessoas, Desenvolver Pessoas, Manter Pessoas e Monitorá-las (CHIAVENATO, 2004). Este setor é voltado diretamente aos interesses das pessoas, buscando entender e interligar o que o funcionário necessita para poder oferecer o melhor para a empresa.

Mas, ressalta-se que para se trabalhar com pessoas, primeiro, deve-se compreender o comportamento humano e também o conhecimento de vários sistemas e práticas de RH. Por isso, a importância de um departamento específico para se tratar deste assunto dentro da empresa é fundamental na busca pela melhor qualificação dentro do mercado de trabalho.

1.2 Definições de rotatividade

Rotatividade refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização. Conforme Chiavenato (2004), ela define e relaciona mercados de trabalho e mercado de RH, aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na

seleção de mão de obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Em vista disso, existem inúmeras formas de desligamento que podem ocorrer dentro das empresas. Chiavenato (2004) afirma que os motivos podem estar em fatores externos ou internos, porém, ressaltam-se dois como os mais comuns e frequentes dentro das organizações: o desligamento por iniciativa própria do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.

Desligamento por iniciativa do funcionário: ocorre quando o funcionário por motivos pessoais ou profissionais decide encerrar a relação de trabalho com a empresa. Normalmente a decisão depende de duas situações. A primeira pelo nível de satisfação do funcionário com o trabalho. A segunda pelas oportunidades que ele visualiza fora da empresa.

Desligamento por iniciativa da empresa: ocorre quando a organização decide demitir o funcionário, seja para substituí-lo por outro que a empresa julgue ser melhor e que supra as necessidades da organização, ou ainda, por este não atingir os objetivos esperados pela empresa. A redução do quadro de funcionários também é motivo que leva a empresa a optar pelo desligamento.

1.2.1 Cálculo do índice de rotatividade

É uma situação precária para a empresa a rotatividade de pessoal, já que a cada saída de funcionário normalmente segue admissão de outro funcionário. Este giro cria um custo alto de mão de obra. Por isso, necessita-se de um índice que possa medir percentualmente um determinado período as variações que ocorrem e que estatisticamente poderá fornecer ao interesse da empresa.

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

Quadro 1: I Fórmula para cálculo do índice de rotatividade
Fonte: Chiavenato (2004, p. 36)

Em que:

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM = efeito médio dentro do período considerado, obtido pela soma dos efeitos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

A partir do cálculo de rotatividade, pode-se observar a porcentagem de pessoas que passam pela empresa em determinado período, mas não são identificados os motivos que levaram a esse percentual. Para isso, é necessária uma pesquisa analisando os principais fatores que levam à saída de pessoas da organização. A entrevista de desligamento é uma ferramenta bastante usada, conduzindo a organização às causas que levam ao desligamento de pessoal.

Este índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal. (CHIAVENATO, 2004).

Quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões, somente os desligamentos, obtendo-se a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Quadro 2: II Fórmula para cálculo do índice de rotatividade
Fonte: (CHIAVENATO, 2004, p. 36)

Esta equação, por ser parcial, pode não gerar os resultados precisamente, visto que não considera o ingresso de recursos humanos por meio das entradas, alterando o volume disponível. Quando a análise é feita para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, observam-se os desligamentos por iniciativa dos empregados, somente. (CHIAVENATO, 2004). O autor explica que nessa fórmula não se consideram as admissões, ou seja, as novas contratações de pessoal, somente as demissões, que podem ser caucionadas pela empresa ou pelo próprio funcionário, obtendo assim as causas do desligamento. Em vista disso, não se pode considerar rotatividade a partir deste cálculo.

Um índice de rotatividade igual a zero, complementa o referido autor, não ocorre nem seria desejável, pois demonstraria um estado de rigidez da organização. Em contrapartida, um índice muito alto também não seria desejável, visto que refletiria um estado de desequilíbrio da organização, que não conseguiria assimilar adequadamente seus recursos humanos. O ideal seria aquele que permitisse à organização permanecer com seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas improdutivas e indesejáveis para a salubridade da empresa. Assim, cada organização teria seu índice ideal, variando de setor para setor, de

cultura e clima organizacional, tipos de gestão, a fim de que permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade de recursos disponíveis.

1.3 Causas que levam à rotatividade

Os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção. Pode também ocorrer problemas com o treinamento, o colaborador não receber uma capacitação adequada, ou, ainda, pode se desmotivar ou então perceber que foi atraído para uma atividade que é um pouco divergente da proposta, entre outros fatores que o fazem desistir de trabalhar em determinada empresa (OLIVEIRA, 2006).

Chiavenato (2004) também ressalta que as causas são múltiplas. De um modo geral, estão ligadas à política salarial e de benefícios; à oportunidade de crescimento profissional adequada à política salarial; às normas de conduta e disciplina; às condições físicas e ambientais nos postos de trabalho e à motivação pessoal. As empresas estão cada vez mais investindo em qualificação e benefícios para seus colaboradores. Assim, identifica-se um mercado mais competitivo no qual o funcionário não satisfeito procura outro local de trabalho que lhe ofereça maior segurança e conforto.

Segundo os autores citados, o problema pode ter início ainda na fase de recrutamento e seleção de pessoal. Mas para organização poder constatar qual é o fator mais predominante dentro da empresa, somente analisando muito bem o comportamento do funcionário e os motivos que o levaram a se retirar da mesma. Ao mapear as causas ou os fatores que desencadeiam a rotatividade, as empresas terão um panorama do fenômeno e dessa forma, poderão compreender melhor a dimensão das consequências do índice de rotatividade.

Para Chiavenato (2004), a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas, ou seja, percebe-se o caráter multicasual e situacional do fenômeno rotatividade. As principais variáveis externas são: situação de oferta e procura, oportunidade de empregos, dentre outros. E, as variáveis internas são: política salarial e benefícios, o estilo gerencial, a oportunidade de crescimento na empresa, o perfil de cargo, o relacionamento humano e as condições físicas e psicológicas da força de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Alguns dos fatores desencadeadores da rotatividade são: comportamento organizacional, cujo principal objetivo é uma melhor compreensão do comportamento humano, para tornar pessoas mais satisfeitas e produtivas; motivação, que busca o equilíbrio

entre o estado físico e psíquico do funcionário; remuneração, fator de troca de favores entre empresa e empregado; e liderança, já que é baseado em seu líder que o funcionário se destaca e busca incentivos dentro da empresa. A não harmonia de um desses fatores pode ser de grande impacto para dar início à rotatividade dentro das empresas.

1.3.1 Comportamento organizacional

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 diretamente 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 alcançar objetivos comuns de interesse da empresa. A aprendizagem organizacional torna a empresa mais unida e visa ao crescimento acelerado.

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência • Crescimento sustentado • Lucratividade • Produtividade • Qualidade nos produtos/serviços • Redução de custos • Participação no mercado • Novos mercados • Novos clientes • Competitividade • Imagem no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores salários • Melhores benefícios • Estabilidade no emprego • Segurança no trabalho • Qualidade de vida no trabalho • Satisfação no trabalho • Consideração e respeito • Oportunidade de crescimento • Liberdade para trabalhar • Liderança liberal • Orgulho da organização

Quadro 3: Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas
 Fonte: (CHIAVENATO, 2004)

A organização que se preocupa com o bem-estar de seus funcionários tem maior retorno financeiro, maior satisfação de clientes e é bem vista pela concorrência, como também pela sociedade como uma empresa boa para se trabalhar e sendo almejada por todos.

Os funcionários podem não estar satisfeitos com a sua função atual, e assim considerá-la temporária pelo fato de sua satisfação com a organização ser contínua. Já quando a insatisfação é com a imagem da empresa, a probabilidade de que as pessoas peçam demissão é maior.

De acordo com Rodrigues (1994), os empregados que praticam uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como o 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 e alcançar sucesso. Dessa forma, o trabalho toma considerável tempo da vida e do esforço das pessoas (CHIAVENATO, 2004). Por isso, a importância de se estar satisfeito no trabalho, já que este irá refletir diretamente em seu rendimento dentro da empresa. Quando se trabalha motivado é mais fácil de alcançar o sucesso profissional, mas este também depende da organização para ser alcançado.

1.3.2 Motivação

Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. Segundo Weiss (1991), as pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo. A vontade de trabalhar bem deteriora, e as pessoas ficam desmotivadas apenas por haver obstáculos em seu caminho, ou não entendem o que se espera delas, ou como seu trabalho será avaliado.

Matos (1997) salienta que os fatores que influem, decisivamente, sobre a motivação humana são: a) Trabalho em grupo; b) Reconhecimento, segurança e integração ao grupo; c) Necessidades fisiológicas; d) Necessidade de segurança material; e) Necessidades sociais; f) Necessidade do ego; g) Necessidade de autorrealização. Esses fatores agem como fatores gradativos a serem atingidos pelo ser humano.

Estas necessidades são vistas por Maslow (*apud* CHIAVENATO, 2000) na medida em que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo volta sua atenção ao próximo estágio. Entretanto, para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades

primárias, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, as necessidades secundárias.

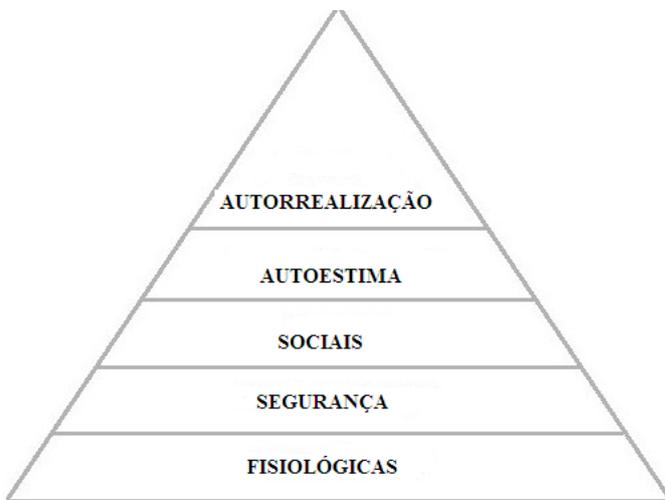
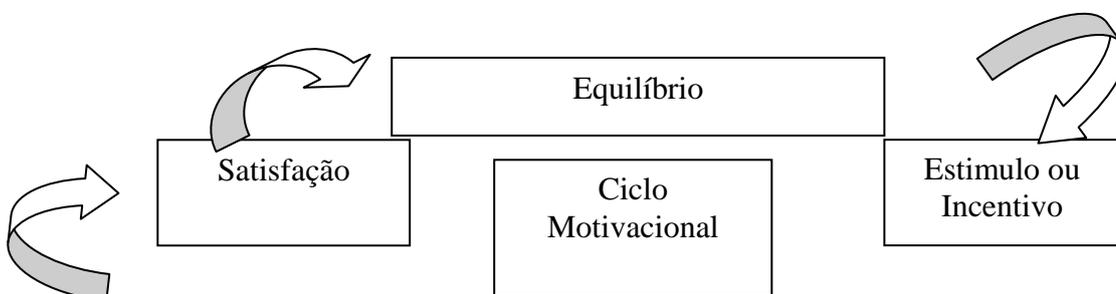


Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: (Adaptado de CHIAVENATO, 2000)

Segundo Maslow (*apud* Chiavenato, 2000), as necessidades fisiológicas estão no primeiro nível da pirâmide. São as necessidades básicas como a alimentação, o sono e o repouso, o desejo sexual etc, que são as prioridades do homem. Em seguida, vem a necessidade de segurança, que constitui o segundo nível. Assim, neste nível, as pessoas buscam estabilidade e proteção. As necessidades sociais, como a procura de associação, participação, aceitação, amor, e outros, encontram-se no terceiro nível. Em seguida, vêm as necessidades de estima que são aquelas que envolvem o próprio indivíduo, a forma como ele se vê e se avalia. Estão relacionadas à autoconfiança, autoapreciação, *status*, consideração entre outros. Por fim, as necessidades de autorrealização são as que estão no topo da hierarquia. Nesse nível, o homem procura a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento.

O comportamento das pessoas pode ser explicado pelo ciclo motivacional, que é um processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento. Nele estão expostos alguns pontos que levam ao equilíbrio quando este ciclo for percorrido até o final, podendo assim condicionar ao momento de conforto e tranquilidade, conforme expresso na figura abaixo.



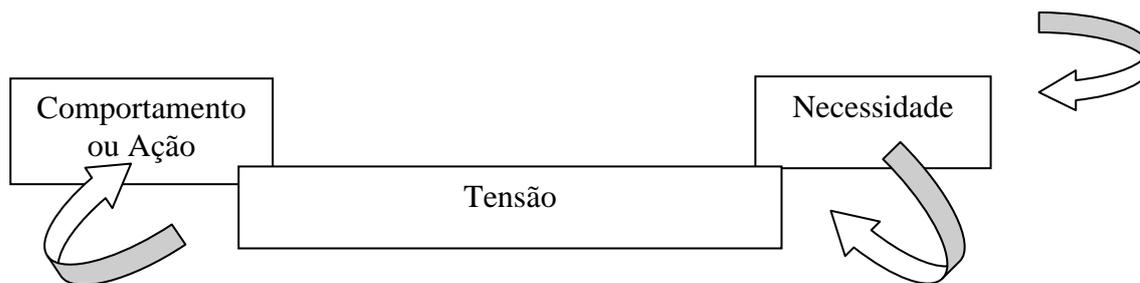


Figura 2: Ciclo Motivacional
 Fonte: (Adaptado de CHIAVENATO, 2003)

Conforme o autor, se a necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial, até que apareça outro estímulo. Toda satisfação é uma liberação de tensão que permite o retorno ao equilíbrio anterior. À medida que uma necessidade é alcançada, a pessoa parte para outra, até chegar ao seu topo, se tornando um ciclo em busca da tranquilidade e satisfação do ser humano.

1.3.3 Remuneração

Chiavenato (2004) salienta que ninguém trabalha de graça. As pessoas trabalham nas organizações com determinadas expectativas, bem como estão dispostas a trabalhar nessas organizações desde que sejam observadas as justas contrapartidas pelo seu esforço. Ou seja, ainda conforme o autor, desde que a organização dê ao trabalhador algum retorno pelo esforço empreendido, os trabalhadores estarão dispostos a se dedicar ao trabalho e às metas da organização, pois, juntos, organização e funcionário formam um elo.

Dessa forma, pode-se concluir que remuneração é uma contrapartida dada pelas organizações para seus trabalhadores. Ou melhor, remuneração é um tipo de recompensa a partir da contribuição do trabalhador para o alcance dos objetivos traçados pelos empresários, é uma troca de favores entre empresa e empregado. Ainda, segundo este autor, a remuneração total concedida ao funcionário é constituída, na contemporaneidade, de três componentes principais: a) Remuneração básica: que é o pagamento fixo que o funcionário recebe todos os meses (salário); b) Incentivos salariais: que são os componentes desenhados exclusivamente para recompensar os funcionários pelo bom desempenho (bônus, participação nos resultados e nos lucros, etc.); c) Benefícios: ou, como é também conhecida, remuneração indireta (férias, décimo terceiro, seguro de vida, etc.).

Partindo desses pressupostos, estabelecer uma gestão baseada na remuneração vinculada à produtividade e ao desenvolvimento das pessoas seria uma estratégia possível para atingir o comprometimento dos funcionários, tornando a empresa muito mais produtiva e competitiva dentro do mercado de trabalho. Um plano de remuneração é um dos mais fortes

aliados das empresas que buscam profissionais bem qualificados, pois a organização que oferece um bom salário também pode exigir mais de seus colaboradores.

Wood Junior e Picarelli Filho (2004, p. 38) afirmam que “à medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto à estratégia da empresa, constitui um fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavancada de resultados”. Deve se ter uma troca de favores: uma boa remuneração em troca de um trabalho bem elaborado e qualificado.

Um bom projeto de remuneração aguça e incentiva as pessoas, podendo, como ressalta Chiavenato (2004), melhorar o desempenho dentro da empresa. Mas, muitas vezes, o funcionário necessita muito mais do que uma motivação referente ao ambiente de trabalho. Ele precisa de coleguismo dentro da empresa, boas condições físicas e psicológicas de trabalho, a atenção e reconhecimento pelo trabalho que está exercendo. Todos estes fatores trabalham em conjunto para que a organização consiga se tornar um ambiente bom de trabalhar e fazer com que seus funcionários trabalhem satisfeitos, trazendo, assim, maior produtividade para a empresa.

1.3.4 Liderança

Em uma organização, os líderes enfrentam diversos tipos de obstáculos que, conforme a argumentação de Caruso (2007) é composta em seis áreas: a) Motivar as pessoas; b) Criar equipes eficientes; d) Planejar e decidir com eficiência; e) Comunicar uma visão; f) Promover mudanças; g) 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, os quais são apresentados abaixo:

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.

1.4 Vantagens e desvantagens da rotatividade

Na visão de Silva (2001), a substituição por empregados de melhor desempenho é a mais óbvia das consequências organizacionais positivas. Inovação, flexibilidade e adaptabilidade: a rotatividade cria oportunidades de substituições, e estas podem trazer consigo novos conhecimentos, ideias, abordagens, tecnologias, estilos, motivação e maior comprometimento entre os demais indivíduos da instituição.

Alguns aspectos que podem trazer benefícios para a empresa são: propiciar transferência de conhecimento técnico de um funcionário para outro, em alguns casos, transmitir uma maior sensação de confiança e independência do empregado; criar uma crítica interna na estrutura e na forma de atuação das empresas; afastamento de empregados de baixo desempenho, que podem causar desmotivação geral no grupo de trabalho, visto que a chegada de um indivíduo motivado gera melhor desempenho entre os demais do setor.

Na visão de Mobley (1992), toda a perda ocorrida na empresa gera custos. Pode ser uma perda humana ou material. A perda humana é relativa ao funcionário, perda de qualificação e desempenho; a perda material é como a queda na produção, que foi desencadeada pela falta de um funcionário, que leva tempo para repor até gerar outra contratação e treinamento para a vaga em aberto.

Quando a rotatividade se torna excessiva, a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldade na busca dos objetivos organizacionais, gerando custos e tempo perdido. Chiavenato (2004) divide os custos relativos à rotatividade em primários, secundários e terciários.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta etapa, destina-se a apresentar a metodologia utilizada no estudo, delimitando as suas características, unidade de análise, forma de coleta e análise dos dados, além de validar a importância do uso da metodologia para o atendimento da proposta em estudo.

2.1 Métodos de pesquisa

Visando a atingir os objetivos propostos, foi utilizada a pesquisa exploratória, a qual, é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que geralmente são assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito que, de acordo com Gil (2009), pode-se dizer que pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Já quanto à sua natureza, a pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa, uma vez que apresenta questões abertas e fechadas. Ainda segundo Acevedo e Nohara (2007), visa a descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão.

A abordagem qualitativa e quantitativa é usada uma vez que se pretende investigar os fatores que geram rotatividade na Escola de Educação Infantil Criança Cristal. A pesquisa qualitativa, na opinião de Diehl e Tatim (2004), descreve a complexidade de determinado problema, a interação de certas variáveis e no aprofundamento do entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Roesch (1999) afirma que pesquisa quantitativa objetiva quantificar opiniões, dados nas formas de coleta de informações, assim como o emprego de recursos e técnicas estatísticas mais simples, até as de uso mais complexo.

O procedimento técnico adotado foi o estudo de caso, que para Yin (2005) é um dos modos mais recomendáveis quando a questão que rege a proposta de pesquisa gira em torno de como e por que, lidando com ligações operacionais que necessitam serem traçadas ao longo do tempo, ou, em outras palavras, indagando sobre um conjunto de eventos contemporâneos sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controle.

2.2 Delimitações da população ou do objeto de estudo e amostragem

O estudo envolve a empresa Escola de Educação Infantil Criança Cristal, a qual foi analisada neste planejamento como um todo, sendo que a pesquisa foi determinante para os funcionários em geral da instituição que foram afastados da empresa no período entre 01-2010 a 06-2011. Dos onze que foram desligados da instituição durante este período, seis deles responderam à pesquisa, entre eles todos professores, os quais são todos do gênero feminino e idade de 18 a 35 anos, que trabalharam em meio turno e em período integral, não se enquadrando apenas a direção da escola.

Para Acevedo e Nohara, (2007), a amostra é constituída por uma parte do universo. Nesse caso, foi usada a amostra casual e simples que, conforme Gil (2009), a amostragem probabilística casual e simples consiste em atribuir a cada elemento da população um número único para depois selecionar alguns desses elementos de forma casual.

2.3 Técnicas de coletas dos dados

Na definição de Roesch (1999), o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Como instrumento para a coleta de dados, visando a identificar os principais fatores que levam à rotatividade na empresa, assim, foi usado um questionário adaptado ao modelo elaborado por Silva (2010), o qual foi aplicado em trabalho de conclusão de curso pela Universidade Cenecista de Nova Petrópolis, conforme Apêndice A.

2.4 Técnicas de análise dos dados

Os dados qualitativos e quantitativos coletados por meio das respostas dos respondentes foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, pois se trata de perguntas abertas e fechadas. Na análise quantitativa, será medida a frequência com que surgem certas características do conteúdo, na análise qualitativa a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento. Roesch (1999) comenta que o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa, o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (ROESCH, 1999).

3 ANÁLISE DOS DADOS

Neste momento, apresentam-se os resultados encontrados na pesquisa aplicada, que para um melhor entendimento será demonstrado por gráficos, bem como a interpretação das categorias analisadas, sendo elas: motivação, valorização, relacionamento, comunicação e remuneração, e também a análise das perguntas abertas. Inicia-se pela identificação dos respondentes, em seguida, a interpretação.

3.1 Conhecendo o perfil dos respondentes

Inicialmente, apresenta-se a caracterização dos respondentes, considerando as variáveis como: idade, estado civil, filhos, tempo de empresa.

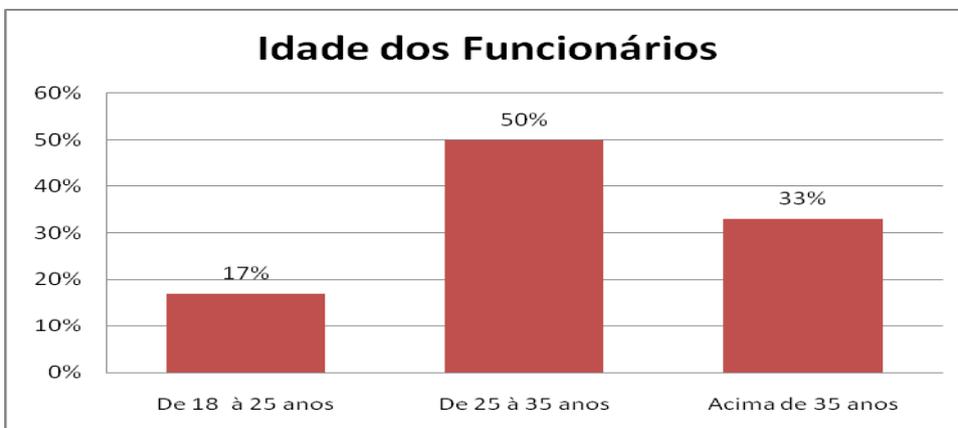


Gráfico 1: Idade dos Funcionários

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Com relação à idade, 50% dos funcionários apresentam entre 25 (vinte e cinco) e 35 (trinta e cinco) anos; 33% têm acima de 35 (trinta e cinco) anos; e, apenas 17% são funcionários jovens entre 18 (dezoito) e 25 (vinte e cinco) anos. Pode-se dizer, em âmbito geral, que o grupo é formado pela idade média de 25 (vinte e cinco) e 35 (trinta e cinco) anos em sua grande maioria. No gráfico 2 será mostrado o estado civil do público pesquisado.

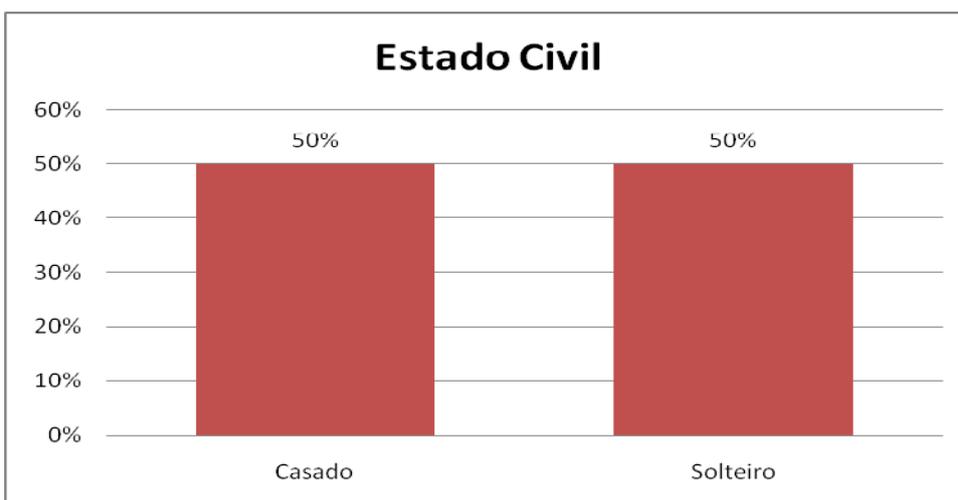


Gráfico 2: Estado Civil

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Do total de seis funcionários, três são solteiros e três casados, representando o total de 50% para cada grupo. Abaixo, o gráfico que representa número de filhos dos funcionários.

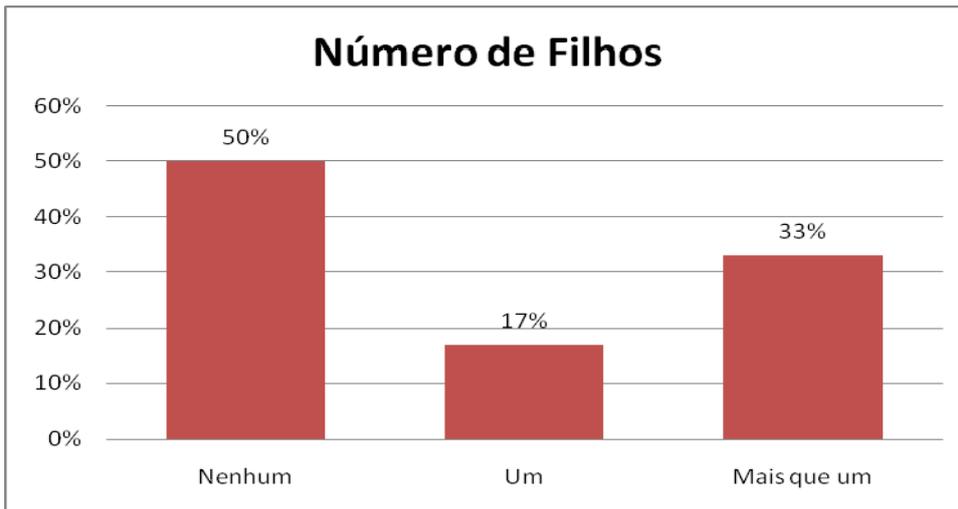


Gráfico 3: Número de Filhos

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

No que diz respeito à quantidade de filhos, observa-se que 67% não têm ou têm apenas um filho. Quando não se tem um dependente, a saída ou troca de emprego é mais comum, a busca pela inovação e melhor qualidade de vida torna-se menos complexo, pois as consequências sejam boas sejam ruins cabe somente ao profissional.

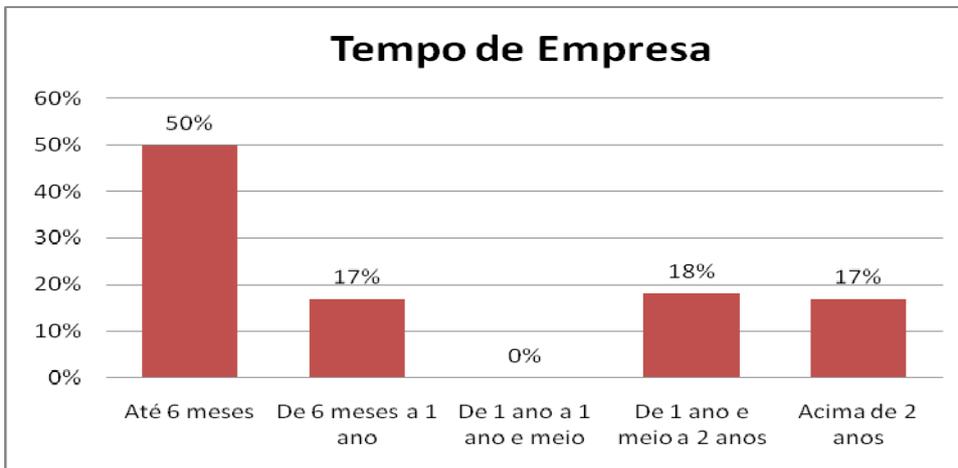


Gráfico 4: Tempo de Empresa

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Referente ao tempo de empresa, observa-se, no gráfico 4, que 50% destes estão há até seis meses na empresa; 17% de seis meses a um ano; 18% de um ano e meio a dois anos e 17% acima de dois anos. A empresa é jovem e está no mercado apenas há quatro anos, mas, mesmo assim, 50% do público respondente trabalhou menos de um ano na empresa.

Nesse contexto, pode-se dizer que, com relação ao perfil dos funcionários, a equipe é composta por pessoas entre 25 e 35 anos, em que 50% são solteiros; a maioria não tem filhos e conta com pouco tempo de empresa. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), os

trabalhadores que se demitem com mais facilidade são os mais jovens e com menos dependentes.

A seguir, são apresentadas as informações obtidas pela análise do questionário aplicado com os funcionários.

3.2 Avaliações do nível de motivação

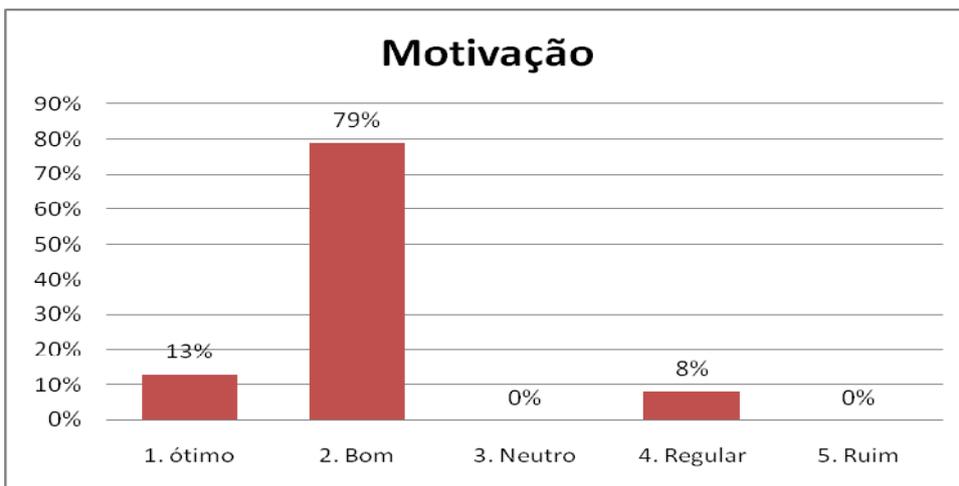


Gráfico 5: Motivação

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Observa-se que 92% dos funcionários sentiam-se motivados ao trabalhar na empresa.

3.3 Avaliações do nível de valorização

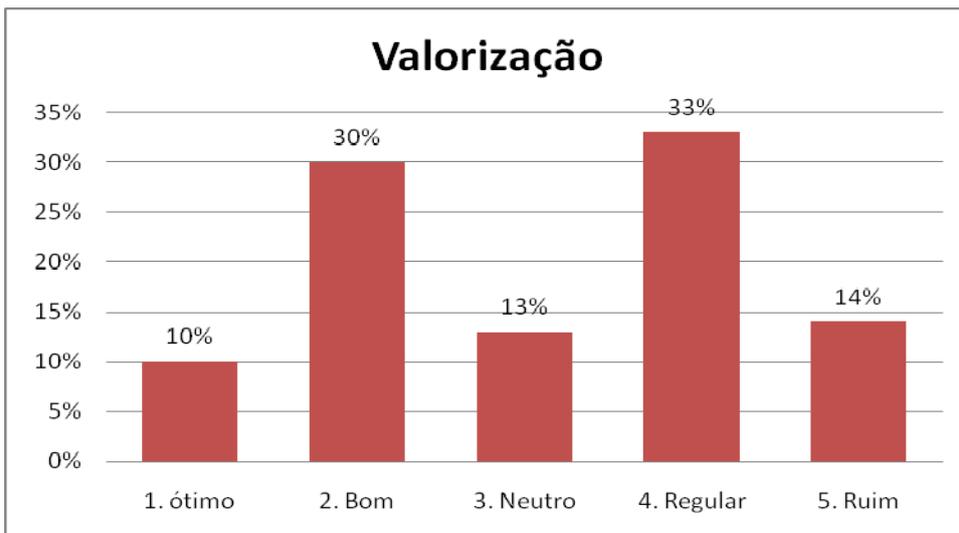


Gráfico 6: Valorização

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Ao analisar o gráfico, observa-se que 60% responderam neutro, regular e ruim para a valorização dentro da empresa. Alguns aspectos merecem atenção, visto que apresentam índices negativos, como é o exemplo das questões citadas a seguir que se encontram no apêndice A. Ao analisar as perguntas que compõem o tema, observa-se uma variação com relação à pergunta “Quanto aos treinamentos oferecidos pela empresa para atender às necessidades do meu trabalho?”, sendo que 100% dos pesquisados avaliam como neutro, regular e ruim as práticas de treinamentos da empresa. E com relação à pergunta “Como avalio a oportunidade de crescimento dentro da empresa?”, mais de 80% dos pesquisados pontuam entre regular e ruim. Em complemento a essa questão, Chiavenato (2004) afirma que as pessoas devem trabalhar por uma causa e não apenas para a organização em si.

3.4 Avaliações do nível de relacionamento

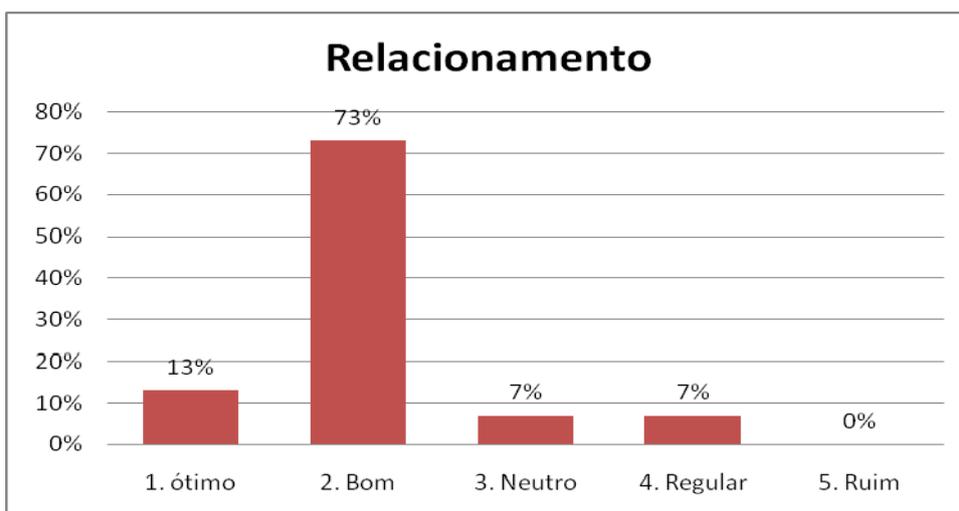


Gráfico 7: Relacionamento

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

No aspecto relacionamento, os pesquisados se dizem satisfeitos de modo geral, atingindo um índice de 86%. Assim, consideram que tinham um relacionamento bom e ótimo dentro da empresa. O relacionamento interpessoal é um fator importante para um bom ambiente de trabalho, pois gera qualidade e motivação para os funcionários e para a empresa, tornando-se uma prática social que traz harmonia e cooperação para todos.

3.5 Avaliações do nível de comunicação

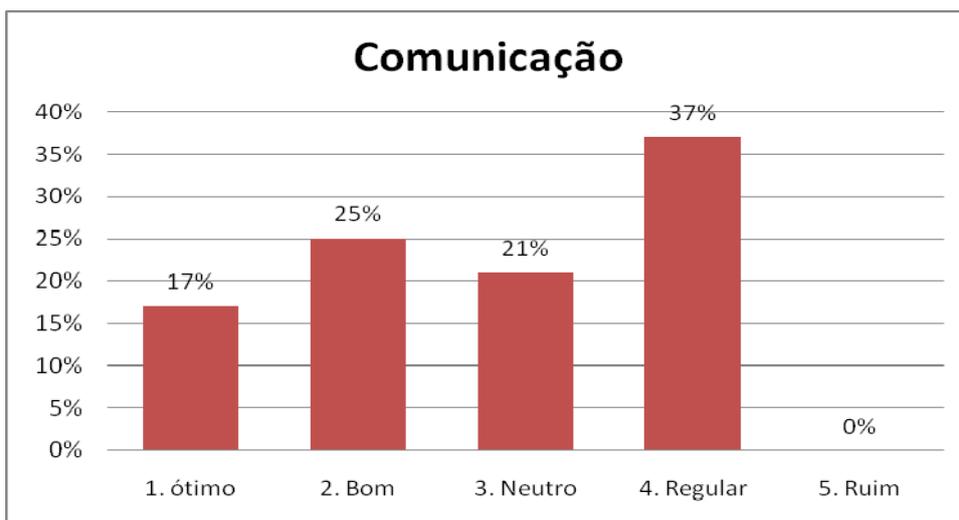


Gráfico 8: Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Quanto ao nível de comunicação no ambiente de trabalho dos pesquisados, nota-se que 58% consideram como neutro e regular a comunicação, destacando as questões, conforme apêndice A, “Como avalio as exigências da empresa com relação às atividades que executo?”, que obteve uma pontuação de 66% como negativo; e a pergunta, “Como considero a comunicação interna?”, que notificou 83% como neutro e regular. Em linhas gerais, o que se verifica é que o nível de recusa dos respondentes com relação às perguntas abordadas no tema é considerado elevado, o que mostra que, de alguma forma, a empresa precisa melhorar sua comunicação interna.

3.6 Avaliações do nível de remuneração

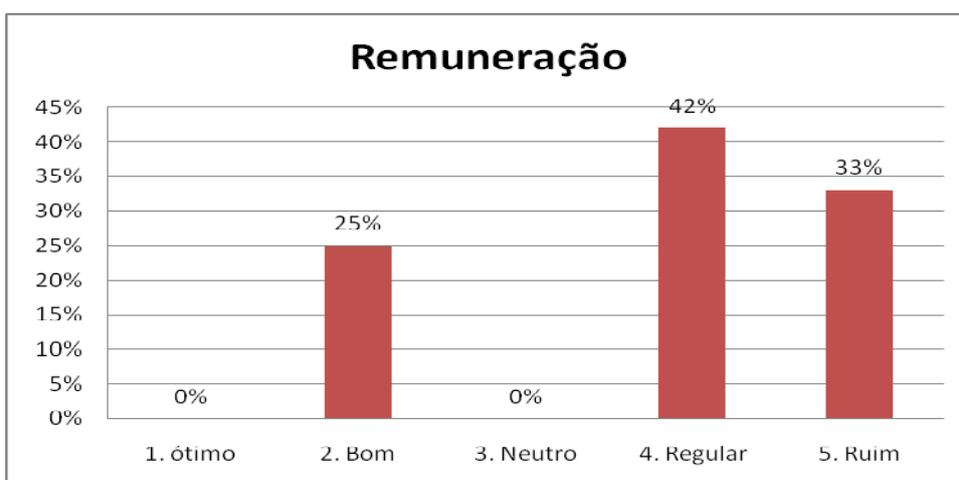


Gráfico 9: Remuneração

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

O nível de remuneração aponta que 75% dos funcionários que trabalharam na empresa consideram a remuneração e benefícios oferecidos pela organização como regular e ruim. Isso mostra que são pontos fortes que podem gerar a insatisfação dos funcionários e, conseqüentemente, levar à rotatividade. A remuneração e os benefícios são uma troca de serviços entre empresa e empregado. Quando uma das partes não está satisfeita com o acordo, este pode se romper, gerando perdas para ambos os lados. Esta variável foi a que mais impactou nesta pesquisa.

3.7 Perguntas abertas

Nesta fase serão analisadas as questões abertas. As pessoas pesquisadas responderam com suas próprias palavras o que lhes foi perguntado. Ao analisar o motivo do desligamento dos respondentes, observa-se que 50% saíram da empresa para trabalhar em outro emprego; 33% saíram insatisfeitos com a organização, o que gera, conseqüentemente, a procura pela concorrência no mercado de trabalho. Isso mostra que 83% saíram em busca de uma nova oportunidade de emprego, sendo na concorrência ou em outro ramo de atividade. O mercado atual mostra-se bastante competitivo, por esse motivo a missão de manter um funcionário dentro da empresa por longo tempo torna-se mais difícil. Nesse caso, a empresa está perdendo pessoas para a concorrência, gerando rotação de pessoal.

O número de pessoas que trabalhariam novamente na empresa foi de 66%, mas não se pode deixar de avaliar a resposta “Não”, que teve um percentual de 34%, o que é um valor bastante alto, já que estes que não voltariam a trabalhar na empresa. Possivelmente, ao falar desta no mercado de trabalho não será com satisfação, deixando a organização em baixa perante a concorrência e a sociedade.

3.8 Análises gerais da pesquisa

Ao fazer uma análise geral, dando destaque às questões que obtiveram alta porcentagem nas respostas de neutro, regular e ruim, podem ser analisadas que, a partir das respostas obtidas, a empresa não está satisfazendo seus funcionários nos quesitos: valorização, comunicação e remuneração. Dentro desses fatores, cita-se como dificuldade: crescimento dentro da empresa, treinamento, gerenciamento de RH, comunicação interna e remuneração. Tais fatores são tópicos que apontam para a rotatividade.

Por ser uma empresa de pequeno porte, a disponibilidade financeira para melhorias são escassas, no entanto, a empresa pode trabalhar com as ferramentas que dispõe, como disponibilizar um profissional de psicologia dentro da empresa. Essa é uma ferramenta que traz grandes benefícios, visto que este profissional pode fazer a ligação entre funcionários e direção. Como a empresa é pequena, isso pode facilitar a comunicação interna, sendo este também um ponto positivo que pode ser trabalhado. O convívio diariamente com seus funcionários pode mostrar com mais clareza para a diretoria como se mantém a motivação e o clima dentro da organização.

O crescimento da infraestrutura da organização pode vir por meio de pessoas que possam investir em sua abrangência, como na abertura de uma filial, visto que na atual não há como ampliar o espaço físico, criando assim oportunidades de crescimento para os funcionários e empresa. A criação de uma filial traz para a empresa um maior destaque perante a concorrência, sendo que a propaganda da organização aumenta, uma vez que a mesma possa ser encontrada em dois pontos distintos da cidade, possibilitando, com isso, o seu crescimento físico e financeiro.

A aplicação de uma pesquisa de clima é fundamental para se ter acesso ao andamento do ambiente de trabalho. Podendo ser aplicada pela psicóloga da organização. Esta ferramenta pode identificar pontos pendentes que levam à saída de pessoas, já que, conforme dados da pesquisa, 50% saem para trabalhar em outra empresa, e 33% saem insatisfeitos com os métodos utilizados pela organização.

A parte do treinamento poderia ser executada a partir de uma integração, um levantamento das necessidades de treinamento e programas para sua execução. O gerenciamento de recursos humanos é feito pela direção da empresa, porém esta poderia se qualificar por meio de cursos, tendo, conseqüentemente, um maior conhecimento na hora da contratação de pessoas para trabalhar na empresa. Pode-se, também, aplicar uma descrição de cargos e salários, em que todos podem saber até onde vão suas tarefas e benefícios.

A comunicação interna pode ser melhorada com reuniões semanais para que as dúvidas sejam esclarecidas e tarefas sejam delegadas. A remuneração é feita conforme salário da categoria, mas para ter um atrativo, a empresa poderia dar como benefício e incentivo uma cesta básica para todos os funcionários que chegassem sempre no horário e não apresentassem faltas. Esse tipo de benefício tem um custo baixo já que são poucos funcionários e que se torna atrativo para o trabalhador não faltar e nem ter atrasos.

Uma pesquisa para verificar o que o mercado está remunerando e oferecendo de benefícios entre as empresas do mesmo ramo de atividades pode ser feita e, conforme

porcentagem de rotatividade, adequar-se à concorrência. Essas são algumas ferramentas que podem ser usadas pela empresa para poder diminuir sua rotatividade, com baixos custos e eficiência.

É de grande importância para a empresa manter um trabalhador satisfeito, uma pessoa motivada, que goste do local de trabalho e do que faz, pois ela traz benefícios para a organização, tornando o serviço mais rentável e qualificado, e a produtividade cresce, fazendo a empresa tornar-se reconhecida pela sociedade e dentro do mercado de trabalho. O próprio trabalhador faz a propaganda da organização, passando para as pessoas os atrativos que ela tem, aumentando, assim, a procura de clientes pelos seus serviços e de pessoas interessadas em fazer parte do quadro funcional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo analisado como objetivo geral deste estudo identificar os fatores que geram o índice de rotatividade na Escola de Educação Infantil Criança Cristal, este diz respeito a cinco categorias: motivação, valorização, relacionamento, comunicação e remuneração. Para atingir o objetivo geral deste estudo, foram traçados objetivos específicos, os quais foram amplamente alcançados pela fundamentação teórica, na qual se pode mostrar as causas e as consequências da rotatividade.

Os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa, de modo geral, foram satisfatórios, pois foram percebidos os principais fatores que geram o desligamento de pessoas dentro da organização. Algumas categorias revelaram-se críticas, nas quais a empresa deverá atentar, sendo que estes podem vir a resultar em baixa produtividade e desmotivação e, conseqüentemente, custos com demissões. São elas: valorização, comunicação e remuneração. Diante deste diagnóstico, estruturaram-se as seguintes ações: investimento de pessoas na ampliação da empresa como uma filial, aplicação de uma pesquisa de clima para observar a motivação do trabalhador com seu trabalho, a execução de um diagnóstico para elaboração de treinamento e integração de novos funcionários, a melhoria na comunicação interna e a busca por informações referentes à concorrência.

Sugere-se para futuros trabalhos a aplicação de uma pesquisa de clima, recomendando-se que seja aplicada a todos os funcionários da empresa. É uma ferramenta para coleta de dados, que fornece informações importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação e

desempenho dos mesmos. A pesquisa possibilita que a organização avalie seu momento atual e planeje ações futuras em um processo de melhoria contínua.

5 REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração: Guia Completo de Conteúdo e Forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALMEIDA, Walnice. **Captação de seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

BISPO, Patrícia. **Correios observam clima e elaboram ações estratégicas**. São Paulo, 2007. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Materia/4866/correios-observam-clima-e-elaboram-acoes-estrategicas.html> >. Acesso em: 4 abr. 2011.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KNAPIK, Janete. **Administração Geral e de Recursos Humanos**. 2. ed. Curitiba: Bpex, 2005.

LUPI, Carlos. **Rotatividade de Mão de Obra**. Ministério do Trabalho. Brasília, 2011. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/imprensa/rotatividade-da-mao-de-obra-alcanca-36-dos-vinculos-empregaticios.htm>. Acesso em: 09 de novembro de 2011.

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

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, William H. **Turnover**: Causas, consequências e controle. Porto Alegre: 1992.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Rotatividade de Pessoal – Turnover**. 12 nov. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/rotatividade-de-pessoal/turnover/12932/>>. Acesso em: 15 de abril de 2011.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANT'ANNA, Vangevaldo Batista. **Liderança e seus tipos**, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/>>. Acesso em: 25 abril. 2011.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, Maria Rita Teixeira. **TCC Rotatividade de Pessoal**: Estudo de caso em empresa do ramo Hoteleiro. Nova Petrópolis, 2010.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.