

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

REGIANE CAMARGO SILVEIRA

**AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS – ESTUDO DE CASO NA
AABB (ASSOCIAÇÃO ATLETICA DO BANCO DO BRASIL) – MARACAJU - MS**

MARACAJU - MS

2016

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

REGIANE CAMARGO SILVEIRA

**AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS – ESTUDO DE CASO NA
AABB (ASSOCIAÇÃO ATLETICA DO BANCO DO BRASIL) – MARACAJU - MS**

Monografia apresentada à Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), como exigência da disciplina de Estágio Supervisionado II do Curso de Administração sob orientação do Professor: Carlos Ronaldo Mafuci.

MARACAJU – MS

2016

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

REITOR

PROF. DR. FÁBIO EDIR DOS SANTOS COSTA

PRÓ-REITOR DE ENSINO

PROF. DR. JOÃO MIANUTTI

COORDENADOR DE CURSO

PROF. DR. ALEX SANDRO RICHTER WON MÜHLEN

ORIENTADOR

PROF. / ADM. CARLOS RONALDO MAFUCI

A monografia intitulada “Causas e Efeitos da Rotatividade de Funcionários – Estudo de Caso na AABB (Associação Atlética do Banco do Brasil) - Maracaju- MS”, apresentada por Regiane Camargo Silveira, como exigência parcial para obtenção do grau Bacharel em Administração da UEMS Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – Unidade de Maracaju, foi aprovada.

Maracaju MS, 17 de Novembro 2016.

BANCA EXAMINADORA

PROF. ADM. CARLOS RONALDO MAFUCI (ORIENTADOR)

PROF. DR. / ME. / ADM. WILSON CORREA

PROF. DR. / ME. / ADM. GIULIANA MENDONÇA DE FARIA

DEDICATÓRIA

De modo especial agradeço antes de tudo, ao meu DEUS, em continuidade agradeço aos meus familiares, em especial, minha filha Heloisa, meu esposo Róberson do Amaral Pego, pessoas que foram incentivadores para que eu continuasse no curso, com perseverança e força.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela minha vida, minha família e meus amigos.

Agradeço a Deus pela vida do meu esposo que teve tanta dedicação em ajudar-me todos os dias colaborando com os cuidados necessários com nossa filha, enquanto estava na universidade, também com palavras de incentivo, nunca deixando que eu sentisse em momento algum desânimo e abandonasse o curso, sempre dizendo para ir em frente, encarar com ânimo todas as dificuldades que encontraria pela frente, muito obrigada pelo apoio.

Ao meu orientador, *Prof. Dr. Carlos Ronaldo Mafuci* que jamais deixou de me incentivar. Sem a sua orientação, dedicação e auxílio, o estudo aqui apresentado seria praticamente impossível.

Aos meus pais *Marinos Silveira (in memoriam)* e *Doralina Camargo Silveira*, que apesar das dificuldades enfrentadas, sempre incentivaram meus estudos, á minha sogra *Maria Lodi Ricini*, que sempre me ajudou com carinho e atenção, e auxiliou-me quando necessário.

A todos os funcionários da Associação Atlética do Banco do Brasil, que direta e indiretamente, ajudou-me para que esse Trabalho Científica, tornasse uma realidade em particular na pessoa da *Dunia Assad*, que sempre me incentivou a ter ânimo e garra, e sempre forneceu dados para esclarecer minhas dúvidas.

"Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível." (Charles Chaplin).

RESUMO

Para compreender as causas da rotatividade de pessoal, propor plano estratégico de ação, no intuito de reduzir índices de rotatividade, o presente estudo, teve como base, fundamentação teórica e pesquisa exploratória. O estudo tornou possível compreender a importância do fenômeno da rotatividade de pessoal, fenômeno este, que vem trazendo preocupação às empresas do ramo. Partindo desse pressuposto, através de uma análise e aplicação de questionário aos ex-funcionários da empresa AABB (Associação Atlética do Banco do Brasil) foi possível identificar as maiores causas da rotatividade de pessoas que existe na referida empresa. Aferiu-se, com a presente pesquisa, que as causas mais importantes que geram a rotatividade de pessoas na AABB é a falta de benefícios e recompensas e, flexibilidade de trabalho. A rotatividade de pessoal implica em diminuição de mão de obra, prejudicando desempenho normal da atividade fim da empresa, conseqüentemente gera aumento de custo, diminuindo assim, os lucros e saúde organizacional. Em síntese, política salarial e de benefícios, melhoria na qualidade de vida dos funcionários, revisão na gestão de pessoas, são algumas propostas, que sendo implantadas, colaboram para redução dos índices de rotatividade para melhoria do desempenho organizacional.

Palavras-chave: rotatividade de pessoal; gestão de pessoas; Sistemas de Recompensas.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Formula do Turnover global..... | 20 |
| Figura 2. As três fases do planejamento do recrutamento..... | 24 |
| Figura 3. Processo de seleção..... | 27 |
| Figura 4. Conteúdo do treinamento..... | 29 |
| Figura 5 Diversos tipos de Recompensas..... | 34 |
| Figura 6. Fatores determinantes do Clima Organizacional..... | 39 |

FOTOS DO LOCAL DA PESQUISA

| | |
|--|----|
| Imagem 1. Fachada da Empresa..... | 41 |
| Imagem 2. Salão de Festa e Escritório..... | 41 |
| Imagem 3. Quiosque com Churrasqueira para locação..... | 42 |
| Imagem 4. Piscina para adultos..... | 42 |
| Imagem 5. Piscina infantil e área para banho de sol..... | 43 |
| Imagem 6. Quadra poliesportiva | 43 |
| Imagem 7. Campo de grama para futebol..... | 44 |
| Imagem 8. Bar para atendimento para associados..... | 44 |

TABELAS DAS CORRELAÇÕES

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Sexo..... | 46 |
| Tabela 2. Faixa Etária | 47 |
| Tabela 3. Escolaridade..... | 48 |
| Tabela 4. Cargo que ocupava na empresa..... | 49 |
| Tabela 5. Processos de seleção de que você participou..... | 50 |
| Tabela 6. Treinamento adequado para a ocupação do cargo oferecido..... | 52 |
| Tabela 7. Relação á sua equipe de trabalho..... | 53 |
| Tabela 8. Qual o maior fator motivador da manutenção do funcionário na empresa..... | 54 |
| Tabela 9. Você recebia benefícios (Plano de saúde, Odontológico, Bonificação)..... | 55 |
| Tabela 10. Qual era a qualidade do ambiente de trabalho..... | 57 |
| Tabela 11. Fatores do ambiente de trabalho que o levou a dar a qualificação acima..... | 58 |
| Tabela 12. Como você considerava, na equipe de trabalho, a atuação do seu líder na solução de problemas..... | 59 |
| Tabela 13. O seu ambiente e trabalho é ou era..... | 61 |
| Tabela 14. O que você acha que faltou, por parte da empresa, para que você permanecesse efetivo..... | 62 |
| Tabela 15. A empresa promovia reuniões com os funcionários para discutir melhorias..... | 63 |
| Tabela 16. Você se considera um funcionário polivalente..... | 64 |
| Tabela 17. Você recebia ou recebe EPI's, para o desempenho de tarefas..... | 65 |
| Tabela 18. Você avalia a rotatividade de pessoal, como fator positivo ou negativo..... | 66 |
| Tabela 19. Qual o tempo do seu vínculo empregatício com a empresa..... | 67 |
| Tabela 20. Durante a permanência na empresa, as experiências ou conhecimentos adquiridos em áreas em que nunca havia trabalhado foi..... | 68 |
| Tabela 21. Você tem outra renda além do salário da empresa em que trabalha..... | 69 |
| Tabela 22. Qual a importância da flexibilidade de horário dentro de uma empresa do ramo de lazer..... | 70 |
| Tabela 23. A flexibilidade de horário ajudaria os funcionários sentirem-se motivados..... | 72 |
| Tabela 24. Em sua opinião o que a empresa poderia fazer para manter a permanência dos funcionários e ganhar ainda mais a confiança dos funcionários..... | 73 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Sexo..... | 46 |
| Gráfico 2. Faixa Etária..... | 47 |
| Gráfico 3. Escolaridade..... | 49 |
| Gráfico 4. Cargo que ocupava na empresa..... | 50 |
| Gráfico 5. Para sua contratação, quais foram dos processos de seleção de que você participou..... | 51 |
| Gráfico 6. Empresa ministrou treinamento adequado para a ocupação do cargo oferecido..... | 52 |
| Gráfico 7. Em relação á sua equipe de trabalho, você a considerava..... | 53 |
| Gráfico 8. Para você, qual o maior fator motivador da manutenção do funcionário na empres..... | 54 |
| Gráfico 9. Você recebia algum beneficio (Plano de saúde, Odontológico, Bonificação)..... | 56 |
| Gráfico 10. Qual era a qualidade do ambiente de trabalho..... | 57 |
| Gráfico 11. Quais os fatores do ambiente de trabalho que o levou a dar a qualificação acima..... | 58 |
| Gráfico 12. Como você considerava, na equipe de trabalho, a atuação do seu líder na solução de problemas..... | 60 |
| Gráfico 13. O seu ambiente e trabalho é ou era..... | 61 |
| Gráfico 14. O que você acha que faltou, por parte da empresa, para que você permanecesse efetivo..... | 62 |
| Gráfico 15. A empresa promovia reuniões com os funcionários para discutir melhorias esoluções de problemas na empresa..... | 64 |
| Gráfico 16. Você se considera um funcionário polivalente, ou seja, exercia ou exerce mais de uma função na empresa..... | 65 |
| Gráfico 17. Para o desempenho com segurança de suas tarefas você, recebia ou recebe EPI's..... | 66 |
| Gráfico 18. Você avalia a rotatividade de pessoal, durante o seu tempo de trabalho na empresa, como fator positivo ou negativo..... | 67 |
| Gráfico 19. Qual o tempo do seu vinculo empregatício com a empresa..... | 68 |
| Gráfico 20. Durante a permanência na empresa, as experiências ou conhecimentos adquiridos em áreas em que nunca havia trabalhado foi..... | 69 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 21. Você tem outra renda além do salário da empresa em que trabalha..... | 69 |
| Gráfico 22. Qual a importância da flexibilidade de horário dentro de uma empresa do ramo de lazer..... | 70 |
| Gráfico 23. A flexibilidade de horário ajudaria os funcionários sentirem-se motivados, em exercer suas funções e aumentar o seu tempo de permanência na empresa..... | 72 |
| Gráfico 24. Em sua opinião o que a empresa poderia fazer para manter a permanência dos funcionários e ganhar ainda mais a confiança dos funcionários..... | 74 |

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT. (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

A.C.T. (Acordo Coletivo de Trabalho).

AABB. (Associação Atlética do Banco Brasil).

FENABB. (Federação Nacional das Associações Atléticas do Banco do Brasil).

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1. PROBLEMA | 17 |
| 1.2. Justificativa..... | 17 |
| 1.3. Hipótese..... | 18 |
| 1.4. Objetivos | 18 |
| 1.4.1. Objetivo Geral..... | 18 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos..... | 18 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 19 |
| 2.1. Rotatividade de Pessoas..... | 19 |
| 2.1.1. Formúla do Índice de Rotatividade de Pessoal..... | 20 |
| 2.1.2. Causas da Rotatividade de Pessoal..... | 20 |
| 2.2. Gestão de Pessoas..... | 21 |
| 2.3. Recrutamento de Pessoas..... | 23 |
| 2.4. Seleção de Pessoal..... | 25 |
| 2.5. Treinamento de Pessoal..... | 27 |
| 2.6. Avaliação de Desempenho..... | 29 |
| 2.7. Sistemas de Recompensas..... | 30 |
| 2.7.1. Tipos de Recompensas..... | 32 |
| 2.8. Absenteísmo..... | 34 |
| 2.9. Clima Organizacional..... | 35 |
| 3. MATERIAL E MÉTODOS | 39 |
| 3.1 Cenário da Pesquisa..... | 39 |
| 3.2 Breve Històrico da Empresa..... | 39 |
| 3.3 Caracterização da Pesquisa..... | 44 |
| 3.4 População e Amostra da Pesquisa..... | 44 |
| 3.5 O Processo de Coletas de Dados..... | 45 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO | 46 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 75 |
| REFERÊNCIAS | 77 |
| APÊNDICE | |

INTRODUÇÃO

Devido a crescente busca por qualidade de vida e recreação familiar, pessoas procuram cada vez mais, por empresas que prestam serviços de lazer e associações recreativas. Existe, atualmente, um aumento significativo na demanda de pessoas que tem a intenção de se associarem a empresas do ramo recreativo ou ao menos usufruírem dos serviços prestados por essas empresas.

O produto apresentado é a prestação de serviços, onde a estrutura oferecida aos clientes deve ter como base, uma boa organização para atender aos anseios dos que frequentam o ambiente ofertado pela empresa, como, local limpo e seguro, profissionais capacitados, com potencial para desempenhar um bom atendimento aos que consomem o produto vendido pela empresa, tanto os clientes fixos “associados” quanto os que frequentam o local de modo esporádico pessoas estas que não são ligadas a empresa, mas, podem vir a serem clientes permanentes. De modo que, ao ser oferecido atendimento com qualidade, e boas instalações comerciais, a empresa pode expandir suas atividades.

Diante desse cenário, para o bom andamento da organização, os colaboradores devem estar motivados para desempenhar suas atividades, pois o fluxo de pessoas que frequentam esses clubes recreativos vem crescendo, cada vez mais. Assim, a empresa que atua neste ramo, em especial a (AABB) precisa, se adequar ao publico alvo que atinge, haja vista que, a missão é propiciar, lazer e tranquilidade aos clientes fixos e aos não fixos, de modo que, os que usufruem dos serviços prestados pela empresa possam ter a sensação de satisfação no atendimento.

Por outro lado, empresas deste ramo, atualmente vêm enfrentando dificuldades para desempenhar e, em manter, um bom atendimento ao seu publico devido o aumento do fenômeno da rotatividade de pessoal, ou seja, entrada e saída de recursos humanos, fato contemporâneo que dificulta e muito, em manter um quadro de empregados efetivos, com qualificação e preparo adequado para desempenhar corretamente as atividades inerentes ao ramo de atuação da empresa.

As empresas, diante da dificuldade de manter seus funcionários, dentro do quadro efetivo por um longo ou médio período, se viram obrigadas a ter um maior conhecimento, sobre quais os efeitos causados pelo fenômeno da rotatividade de pessoal, interesse esse, que visa à diminuição dos custos empresariais no tocante a mão de obra. A rotatividade de pessoal, tema relevante para poder ter um quadro de funcionários por maior período, causa preocupação as empresas. Pois, os principais motivos e sintomas, que levam os funcionários a deixarem seus empregos, são a remuneração baixa, falta de reconhecimento, desmotivação, não estabilidade profissional, baixo equilíbrio emocional entre trabalho e vida pessoal, além de insatisfação do empregado com a liderança direta.

Silva e Ferreira (2013) afirmam que a relação dos colaboradores com seus supervisores, o salário justo, benefícios oferecidos pelas organizações, o desenvolvimento de competências e a participação nas tomadas de decisão são fatores que influenciam positivamente na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O presente trabalho científico apresenta as causas e efeitos da rotatividade de pessoal, através de um estudo de caso, realizado na AABB (Associação atlética Banco do Brasil). A referida empresa atende seus associados com prestação de serviços na área de lazer, buscando oferecer um serviço de qualidade e eficaz a seus clientes, para que possa a mesma aumentar ainda mais o numero de associados, pois, havendo aumento de pessoas frequentando as instalações oferecidas pela (AABB), haverá, aumento significativo na renda da empresa. De modo que, poderá a referida associação fazer maiores investimentos estruturais, bem como, investir em qualificação de seus funcionários, possibilitar melhores condições de trabalho as seus empregados, disponibilizando a título de exemplo, plano de saúde, flexibilizar horário de trabalho, capacitar profissionais, pagar salários maiores, além de outras atitudes que pode tomar a empresa, para que consiga manter por maior tempo seu quadro de funcionários, consequentemente diminuindo a rotatividade de pessoal, que por consequência acarretará em diminuição de custo e em aumento de qualidade profissional, evitando assim recrutamento de pessoas, haja vista a não necessidade de contratar novos empregados.

Por fim, para que o negócio seja rentável e sustentável é, de suma importância no processo de gestão de pessoas, que a empresa trate seus funcionários como parceiros, pois é através deles, que a empresa conseguirá atingir com maior eficiência os propósitos e resultados comerciais.

1.1 PROBLEMA

As empresas do ramo de lazer, devido o crescente fluxo de pessoas que frequentam seus clubes, se depararam com a realidade de ter que se adequar, para melhor atenderem os que consomem seus serviços. Pois, com a demanda em maior escala, necessário se faz que tal aperfeiçoamento seja praticado.

Na AABB, todas as tarefas desenvolvidas, são realizadas pelos funcionários, e, quando estes se ausentam, por algum motivo, entre eles pedido de demissão, gera transtornos, prejudicando o atendimento e manutenção do local. As entradas e saídas de funcionários prejudica a empresa na padronização do atendimento ao público, pois, com a deficiência de mão de obra ocorrem atrasos no desempenho das tarefas.

A empresa objeto do presente trabalho é frequentada por grande fluxo de pessoas, com isso, a carga horaria laboral é longa, além disso, não há funcionários constantes, suficientes para atender a todos os clientes de forma adequada e, tal situação causa desconforto nos empregados, pois, se deparam com cobranças em excesso dos líderes, bem como se deparam com cobranças feitas pelos clientes, situação que gera desmotivação e desânimo nos funcionários, desse modo, não conseguem atender adequadamente a demanda, haja vista a deficiência em mão de obra, e muitos se desligam da empresa.

Diante exposto, surge a seguinte problemática desta pesquisa: Quais as Causas da Rotatividade de funcionários da AABB de Maracaju - MS.

1.2 JUSTIFICATIVA

A rotatividade de pessoal vem prejudicando o bom andamento da empresa, afetando a qualidade da prestação de serviço a seus associados. De outro lado, a empresa precisa descobrir como está à relação entre ela e seus funcionários, bem como, se o líder esta atendendo as expectativas de seus liderados e, se, há uma boa comunicação entre os colegas de trabalho, pois estes e outros fatores que interferem na permanência dos colaboradores precisam ser estudados.

Para que a empresa consiga proporcionar qualidade na prestação dos serviços oferecidos a seus associados, ela precisa fazer dos seus colaboradores, verdadeiros parceiros precisa desenvolver planos estratégicos de recompensa e, flexibilizar a carga de trabalho, quando possível, pois a falta de estímulo e motivação, carga horária excessiva, falta de vantagem, não implementação de benefícios e falta de investimento em capacitação, estão influenciando os funcionários a se desligarem da empresa, pois se os mesmos não tiverem motivados e satisfeitos, não forem reconhecidos pelo trabalho desempenhado, não irão realizaram suas tarefas com eficiência e qualidade, fato que gera desligamento do empregado

1.3 HIPÓTESE

As possíveis causas para a rotatividade de pessoal, na empresa pesquisada são:

- Baixa remuneração;
- Falta de benefícios e recompensas;
- Não flexibilidade na carga horária de trabalho.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 - Objetivo Geral

- Investigar a causa da Rotatividade na Associação Atlética do Banco do Brasil MARACAJU-MS.

1.4.2 - Objetivos Específicos

- Identificar as causas da Rotatividade de pessoal e, o quanto isso interfere no sistema funcional da empresa.
- Identificar quais foram os motivos que levaram ao desligamento dos empregados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1- Rotatividades de Pessoal

Segundo Chiavenato (2008) “Rotatividade de Pessoal (ou turno ver) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. “A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações”.

Os desligamentos podem ocorrer por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da empresa. Os desligamentos por iniciativa do funcionário ocorrem por motivos pessoais ou profissionais e dependem de duas percepções: 1) por insatisfação dos funcionários com o trabalho ou com o ambiente de trabalho ou ambos; 2) por alternativas atrativas oferecidas pelo mercado de trabalho. Os desligamentos por iniciativa da empresa ocorrem em casos de substituição de funcionário por outro mais qualificado ou por redução do quadro de funcionários (CHIAVENATO, 1999).

Porém, contudo Marras (2011, p. 50) “rotatividade (ou turno ver) é o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade.

O fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Sendo assim:

“(…) a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos (...)”. (FERREIRA, FREIRE, 2001, p. 178).

Desse modo, o tema estudado tem entendimentos diferentes, sendo que a compreensão não é de fácil absorção, porém, necessário se faz a reflexão sobre o instituto, pois, a rotatividade implica direta ou indiretamente na atividade da empresa.

2.1.1- Fórmula do Índice de Rotatividade de Pessoal

O *Turnover* global é a média dos indicadores de entrada e de saída. A fórmula sugerida por Assis (2005, p. 49) é:

Figura 1- Formula do Turnover global

$$\textit{Turnover global} = \frac{\frac{\text{Número de admissões (no mês) + número de demissões (no mês)}}{2}}{\text{Número de empregados (no mês anterior)}} \times 100$$

Tomando como exemplo 530 empregados no mês anterior, 5 admissões e 4 demissões no mês, obtém-se o índice de:

$$\textit{Turnover global} = \frac{\frac{5+4}{2}}{530} \times 100 = 0,9\%$$

2.1.2- Causas da Rotatividade de Pessoal

A rotatividade “não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas”. Dentre as variáveis externas consideram-se a procura do mercado de trabalho, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos. Dentre as variáveis internas devem ser consideradas a remuneração oferecida, (o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento, o desenho de cargos, as relações interpessoais e as condições físicas e psicológicas de trabalho, a estrutura e a cultura organizacional). (CHIAVENATO, 1999).

Assim, a rotatividade dentro de uma organização, pode influenciar na perda de motivação, que pode levar a baixa produtividade dos funcionários, gerando comprometimento

no clima organizacional, além de prejuízos financeiros. A migração contínua de talentos pode acarretar um prejuízo para as organizações, que além de perderem os recursos humanos, precisam dispor de gastos financeiros e de tempo para recrutar, selecionar e treinar um novo colaborador (ROBBINS, 2005). Para Ferreira e Freire apud Souza (2003, p.17), os fatores comumente citados como causa da rotatividade são a inexistência de política salarial e benefícios, a impossibilidade de ascensão salarial, a política disciplinar equivocada, as condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas e falta de motivação pessoal.

Segundo Souza (2003), pode-se relacionar o desligamento principalmente com a remuneração, condições de trabalho impróprias e inseguras, seleção e treinamentos insuficientes, supervisão inadequada, falta de oportunidade para o empregado, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, status e segurança.

O administrador deve ser capaz de diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do turno ver, em sua organização; estimar as prováveis consequências organizacionais, sendo elas positiva ou negativas; desenhar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças exigidas, para o gerenciamento efetivo, de o turno ver em um mundo dinâmico (MOBLEY, 1992, p.31).

Por fim, se as organizações são compostas de pessoas, há uma necessidade das empresas serem mais conscientes e dar uma atenção primordial para os seus funcionários, sendo esse o objetivo da função da Gestão de Pessoas, que tem um papel importante nas empresas.

2.2 - Gestões de Pessoas

As organizações são verdadeiros seres vivos, elas não existem sem pessoas e, as pessoas dependem das organizações para a subsistência e sucesso pessoal. Assim sendo, as pessoas têm um papel fundamental para o bom funcionamento das empresas, através do seu conhecimento intelectual, habilidade e o diferencial competitivo em um mercado concorrencial, instável e mutável. Gestão de pessoas é uma das áreas que, mas tem sofrido mudanças e transformações dentro das empresas, nos últimos anos em decorrência do

crescimento da tecnologia, ela tem uma visão mais abrangente do papel das pessoas dentro da organização. Nessa linha explica Chiavenato:

“Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível á mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importante”. (Chiavenato, 2008 pag. 8).

Em decorrência de tantas mudanças no mercado de trabalho, a gestão de pessoas, deve sempre estar com informações atualizadas direcionadas para estratégia da empresa. As melhores práticas são aquelas que dão resultados para o negócio e trazendo inovações e novas tecnologias para melhoria do planejamento estratégico da empresa. São diversas atitudes que poderiam ser avaliadas e planejadas para reter seus talentos. Para cada situação, existem ações que se adequam, se moldam a realidade existente dentro da empresa. Situações, que devem ser monitoradas pelos gestores de pessoas.

Segundo Oliveira (2006), cabe à gestão de pessoas encontrarem quais as melhores ferramentas eficazes para auxiliar na manutenção de pequeno índice de turno ver. Improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e melhor reconhecimento profissional são as principais causas que atingem o indicador de rotatividade de pessoal. Os profissionais da área de gestão de pessoas, que tenham por objetivo reduzir o seu tal índice, devem analisar todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e também como está sendo o desenvolvimento do colaborador dentro da organização.

Desse modo, a dependência é mutua, havendo benefícios recíprocos entre as pessoas e organizações, pois não existe empresa sem as pessoas, e não há emprego e sucesso sem as empresas. O processo é contínuo de interação, de atrair uns aos outros, para obter informação a fim de admiti-los ou não, é um ciclo que não para, esse processo e realizado através do Recrutamento de Pessoas.

2.3- Recrutamentos de Pessoas

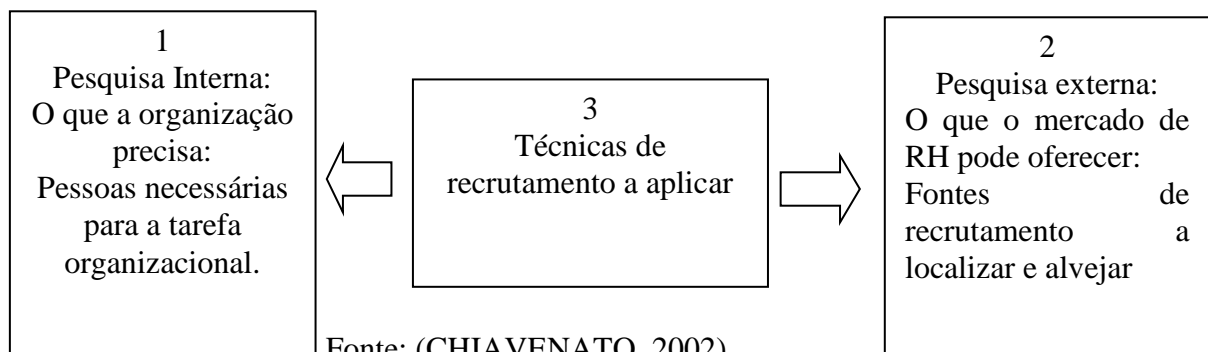
As organizações e as pessoas estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros, assim como os indivíduos atraem e selecionam as empresas, formando opiniões, sobre elas e buscando obter informações a respeito delas, as empresas também procuram indivíduos, e obtêm informações sobre eles a fim de admiti-lo ou não.

Segundo Chiavenato, (1998, pag. 195) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

“Recrutamento determina a composição dos Recursos Humanos em uma organização. Quantas pessoas deveram empregar? Quais habilidades, capacidades e experiências devem possuir? Quando e como as pessoas devem ser recrutadas, transferidas ou demitidas? Estamos selecionando os indivíduos correto para cada caso?” (GEORGE T. MILKOVICH, JOHN W. BOUDREAU, 2011, pag. 31).

O recrutamento é realizado quando á necessidade de preenchimento de vagas, uma pesquisa e intervenção sobre fontes, capazes de fornecer informação, para atrair um número suficiente de candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros colaboradores da empresa. O recrutamento exige um planejamento, que constitui uma sequencia de três fases: o que a empresa precisa em termos de pessoas, o que o departamento de Rh pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a aplicar para vaga oferecida.

Figura 2 - As três fases do planejamento do recrutamento.



A finalidade do Recrutamento é estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido na empresa, é diagnosticar e localizar onde estão as fontes supridoras de RH, que lhes interessam no mercado. O problema básico do recrutamento é localizar onde estão às fontes supridoras, para nelas concentrar seu maior esforço de atração.

Em qualquer recrutamento, um ponto importante a ser considerado é o recrutamento interno, procedimento pelo qual se aproveita o pessoal da empresa. Esta iniciativa motiva os empregados, proporcionando promoção da “prata-da-casa” e com isso criam perspectivas de carreira, ressaltam Lacombe e Heilong (2003).

O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenche- lá, através do remanejamento de seus empregados, a serem promovidos. Assim, o recrutamento interno pode envolver: Transferência de pessoal, promoção de pessoal, transferência com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento de pessoal; e planos de encarreiramento (carreira) de pessoal. (Chiavenato, 2002).

Esse processo de recrutamento interno traz uma serie de vantagem para a empresa, além de ser mais econômico, pois evitam varias despesas assim como, anuncio em jornais e rádios, custo de atendimento aos candidatos, custo de admissão etc. Além dessas vantagens, estimula aos demais funcionários a ter mais esforços e manter motivados para cumprir suas tarefas.

Porém, contudo, segundo o mesmo autor, o recrutamento interno tem suas desvantagens podendo gerar conflitos de interesse, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento cria-se uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições, de conseguiram ascensão dentro da empresa. E, no caso dos lideres das equipes, pode gerar empatia aos funcionários criativos, podendo haver ameaça ou sufocamento do desempenho, e aspirações dos subordinados, que no futuro poderão ultrapassa-los, sobrando assim os cargos subalternos, estas pode ser uma das causas, que levam os funcionários ofendidos ou desmotivados a saírem da empresa por não aguentarem as pressões dos colegas, contaminado, assim o clima da empresa.

Por final, o processo de Recrutamento é atração dos interessados a vaga oferecida, pela empresa, mas o processo de comparação e de decisão, em efetivar ou não, esse candidato é realizada através da Seleção de Pessoal.

2.4 - Seleção de Pessoal

Seleção de Pessoas vem logo após o processo de recrutamento, é a filtragem da entrada, a classificação de candidatos adequados para necessidade da empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

“Este processo, de selecionar as pessoas, busca entre os candidatos recrutados, os mais qualificados e preparados, para ocupar aos cargos, existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização, visa solucionar dois problemas: adequação do homem ao cargo; e eficácia do homem no cargo”. (CHIAVENATO, 1998, pag. 223).

A variabilidade humana é enorme tanto na aprendizagem, tanto no plano físico (estatura, peso, etc.), como no plano psicológico como (temperamento, caráter, etc.).

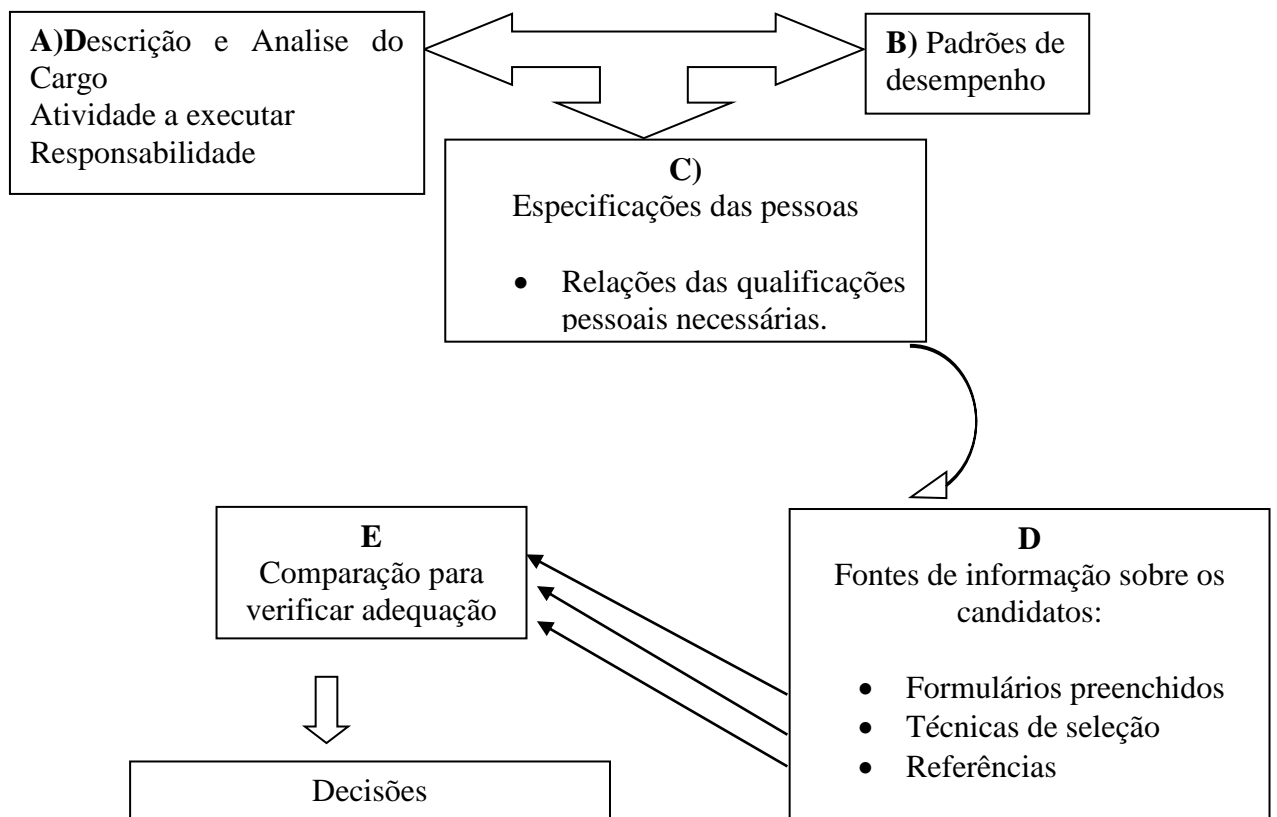
Portanto a percepção é diferente um do outro, por isso a adequação de cada cargo na empresa varia de acordo com o perfil de cada candidato.

As pessoas diferem entre si, tanto na capacidade de aprendizagem, quanto na capacidade de realização das tarefas.

O papel da seleção de pessoal é saber melhor escolher seus colaboradores, para que possam desempenhar com mais eficiência as atividades inerentes da empresa.

Por isso o processo seletivo, tem que fornecer não somente o diagnóstico, mas também uma projeção de como, será o realizada a execução das tarefas, para no futuro deste indivíduo possam permanecer por maior tempo no quadro de funcionários.

Figura 3 - Processo de seleção de pessoas.



Fonte: segundo (Chiavenato, 2002).

O processo seletivo é fundamentado em dados e informações da análise das especificações dos cargos a serem preenchidas na empresa, as seleções das pessoas baseia-se na exigência do cargo, nas especificações do que a empresa requer desse candidato, para que ele possa ocupar esta vaga.

Por outro lado, também tem as especificações dos candidatos, pois são pessoas profundamente diferentes, disputando o mesmo emprego, nesse caso é utilizada a seleção como um processo de comparação entre o indivíduo e o cargo disputado.

Segundo, Marini (2005) acrescenta ainda que a seleção se dá, predominantemente, pelo desejo (mesmo o desejo de satisfazer as necessidades de sobrevivência, o que não deixa

de ser um fator de motivação), pelo temperamento, pelos recursos e pelas habilidades, com ênfase na criatividade e na capacidade de trabalhar em equipe.

Assim sendo, selecionar a pessoa certa para ocupar o cargo na empresa não é fácil, mas no momento da sua contratação, é de suma importância que o contratante, esclareça ao candidato selecionado, quais os papéis lhe serão atribuídos, e ele passara por um processo de aprendizagem sobre as normas e comportamentos exigidos pela empresa, que será através do processo de treinamento.

2.5-Treinamento de Pessoal

Treinamento de Pessoal é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. (Milkovic, George T., John W. Boudreau 2011).

“treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo. Seus objetivos são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele”. (Chiavenato 1998).

O treinamento atende uma visão sistemática de adaptar o candidato ao cargo oferecido, assim sua finalidade é que a empresa alcance seus objetivos. Neste sentido o treinamento não é uma despesa, mas sim um investimento, e o retorno é compensador para a empresa, pois, ele proporcionara o conhecimento, á pratica de condutas que são requeridas pela empresa.

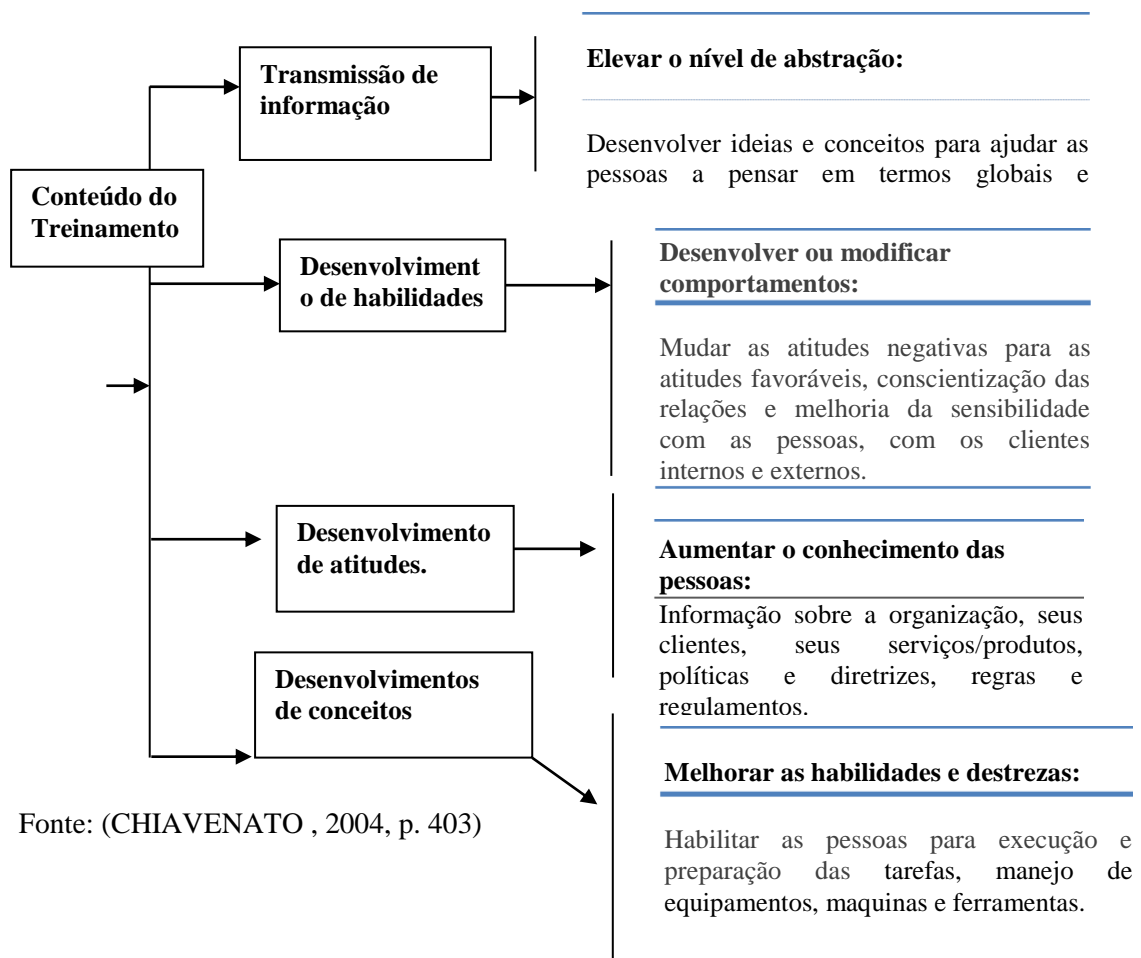
Marras (2005, p. 148) declara que entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, destacam-se os seguintes:

- **Formação profissional:** tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.

- Especialização: oferece ao treinado um campo de conhecimento, ou prática específica, dentro de uma área de trabalho, a otimização dos resultados.
- Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

O levantamento da necessidade do treinamento serve para que o colaborador tenha o conhecimento, para desempenhar sua tarefa, que ira exercer no cargo oferecido dentro da empresa. Através dessa análise, é possível observar quais os setores que apresentam a necessidade de receber o treinamento, seja para aprendizagem para ocupar o cargo ou para reciclagem, para aprimorar o conhecimento, e adequar-se para que a empresa alcance seus objetivos. Ainda, de acordo com Chiavenato (2004, p. 339) a maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes etc.

Figura 4 – Conteúdo do treinamento



Os recursos humanos (pessoas), são os únicos elementos dentro da empresa, capazes de auto direção e de desenvolvimento, elas tem uma enorme aptidão para crescimento, mediante a este fato, surge então à necessidade do treinamento.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 226) a execução de programas de treinamento deve levar em conta os seguintes fatores:

- a) Adequação do programa às necessidades da organização;
- b) Qualidade do material didático;
- c) Cooperação do pessoal de chefia;
- d) Qualidade e preparo dos instrutores; e
- e) Qualidade do pessoal a ser treinado.

Todos os treinamentos acima elencados contribuem para elevar o capital intelectual da empresa, sendo que estas informações auxiliam no desenvolvimento das atividades exercidas na função, elas proporcionam agilidade no processo. Estes treinamentos desenvolvem também o companheirismo e a importância do trabalho em equipe, tendo assim, bons resultados de desempenho na empresa.

2.6 - Avaliação de Desempenho

Com as novas técnicas e a inovação do RH, as máquinas deixaram de ser a principal preocupação para as empresas, desde então, sua atenção estão voltadas para as pessoas, pois o maior ativo de uma empresa é o seu colaborador. Desde o momento que as vagas são preenchidas pelos candidatos, eles começam a ser avaliados no desempenho da função. Segundo Bergamini e Beraldo (1988), avaliar o desempenho dos colaboradores no trabalho consiste em estudar o padrão comportamental de cada um, a tarefa a ser executada dentro da empresa e o ambiente organizacional em que se realiza.

As pessoas são responsáveis de fazer as máquinas funcionarem com eficiência, mas como medir este potencial de cada pessoa, sendo que cada uma exerce a mesma função de maneiras diferentes, o esforço é individual depende das habilidades e capacidade e a percepção do papel a ser desempenhado, o material humano, é instável depende do momento, do clima de trabalho, as recompensas oferecidas, são fatores que influenciam diretamente no

melhoramento do papel na gestão de desempenho, já que estes fatores influenciam, no desempenho de cada funcionário.

“A Avaliação do Desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa”. (Chiavenato, 1998, pag. 323).

Complementando para Lucena (1992, p.77), os objetivos da avaliação de desempenho são os seguintes:

“Definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa; subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados; facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenho (readaptação, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais, etc.;) subsidiar os processos de promoção, progressão social e carreira profissional, que utilizarão os resultados da Avaliação de Desempenho de acordo com normas estabelecidas para este fim; e possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação”.

Através dessa avaliação se pode detectar inúmeros problemas de supervisão de pessoal, falta de aproveitamento de empregados com potencial mais elevado, do que é exigido pelo cargo. Tendo em vista, que as empresas podem remanejar os funcionários de setor ou cargo, para que haja desenvolvimento das tarefas com eficácia, melhorar a produtividade substituindo aqueles funcionários que tiveram dificuldade em exercer os cargos concedidos, e promover aqueles que exercem com eficiência suas tarefas, uma oportunidade da empresa reter estes funcionários através de Reconhecimento e Sistema de Recompensas.

2.7 - Sistemas de Recompensas

O processo de sistema de recompensas é um incentivo para estimular o comportamento dos funcionários com a empresa, em relação à tarefa realizada ou cargo exercido, o reconhecimento da empresa em proporcionar benefícios para seus colaboradores, é uma forma de incentivo motivacional, e um dos fatores básicos que induz os funcionários a trabalhar em benefício da empresa.

As recompensas é a valorização funcionário dentro da empresa, sendo recompensando o colaborador, desenvolve suas tarefas com maior responsabilidade e a consciência de exercer com eficiências tudo aquilo que é direcionado a ele, executando, excelência no atendimento ao cliente, aprimorando áreas de pesquisa responsável pelo desenvolvimento e alcance das metas das empresas, pois os funcionários obtêm um pensamento positivo, em relação ao seu trabalho, dificilmente ele migrara para outra empresa, e também uma forma das empresas reterem sua equipe de trabalho. O “sistema de recompensas é o pacote total de benefícios, que a organização coloca á disposição e de seus membros, e os mecanismos e procedimento pelos quais estes beneficios são atribuídos”. Chiavenato, (1998, pag. 359).

As empresas enfatizam principalmente a excelência do serviço e a responsabilidades do funcionário de trabalhar em benefício da empresa, sendo que a recompensa aplicada em decorrência do tempo de serviço do funcionário é concedida automaticamente em certos intervalos de tempo, desde que este funcionário não tenha tido um desempenho negativo.

Atkinson et al. (2000, p. 723) afirma que “quando uma empresa decide recompensar o desempenho, isso leva o contador gerencial a projetar sistemas de mensuração de desempenho necessários para apoiar os sistemas de recompensa”. Porém, para obter resultados a empresa deve esclarecer junto aos funcionários suas tarefas e os sistemas de recompensa oferecidos, pois conhecendo suas funções e os benefícios propostos pela organização o funcionário tende a se empenhar mais na realização de suas atividades.

Desempenho e recompensas são duplamente aplicados nas empresas que se preocupam com a motivação e satisfação das pessoas, serve como contribuição pelos objetivos alcançados e meta realizada. O comportamento do funcionário é recíproco em relação à empresa desempenhando com motivação seu cargo, aprimorando seus conhecimentos em relação à área exercida dentro da organização, a um reconhecimento mútuo entre eles, dificilmente este funcionário trocara sua estabilidade por outra oferta de emprego.

Vergara (2005, p. 42) conceitua ainda, que motivação “é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro, de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

Portanto, a motivação e o comprometimento dos colaboradores com o trabalho realizado, gera satisfação, estão diretamente relacionados com a produtividade e lucratividade da empresa, ou seja, se a empresa estiver financeiramente sólida, em contra partida o funcionário, tem sua parcela de ganhos.

2.7.1- Tipos de Recompensas

Recompensas Intrínsecas: Segundo Atkinson et al. (2000), “ referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas. Parte do indivíduo e representa a satisfação dos funcionários ao realizar uma tarefa e da oportunidade de crescimento pessoal e profissional que ela propicia.

Recompensas Extrínsecas: Atkinson et al. (2000, p. 719) afirma que uma recompensa extrínseca, “é qualquer recompensa que uma pessoa fornece a outra pessoa por reconhecimento de uma tarefa bem feita”.

Quando a empresa reconhece a importância do Funcionário, e valoriza seu esforço na contribuição do crescimento da empresa. É concebida sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento.

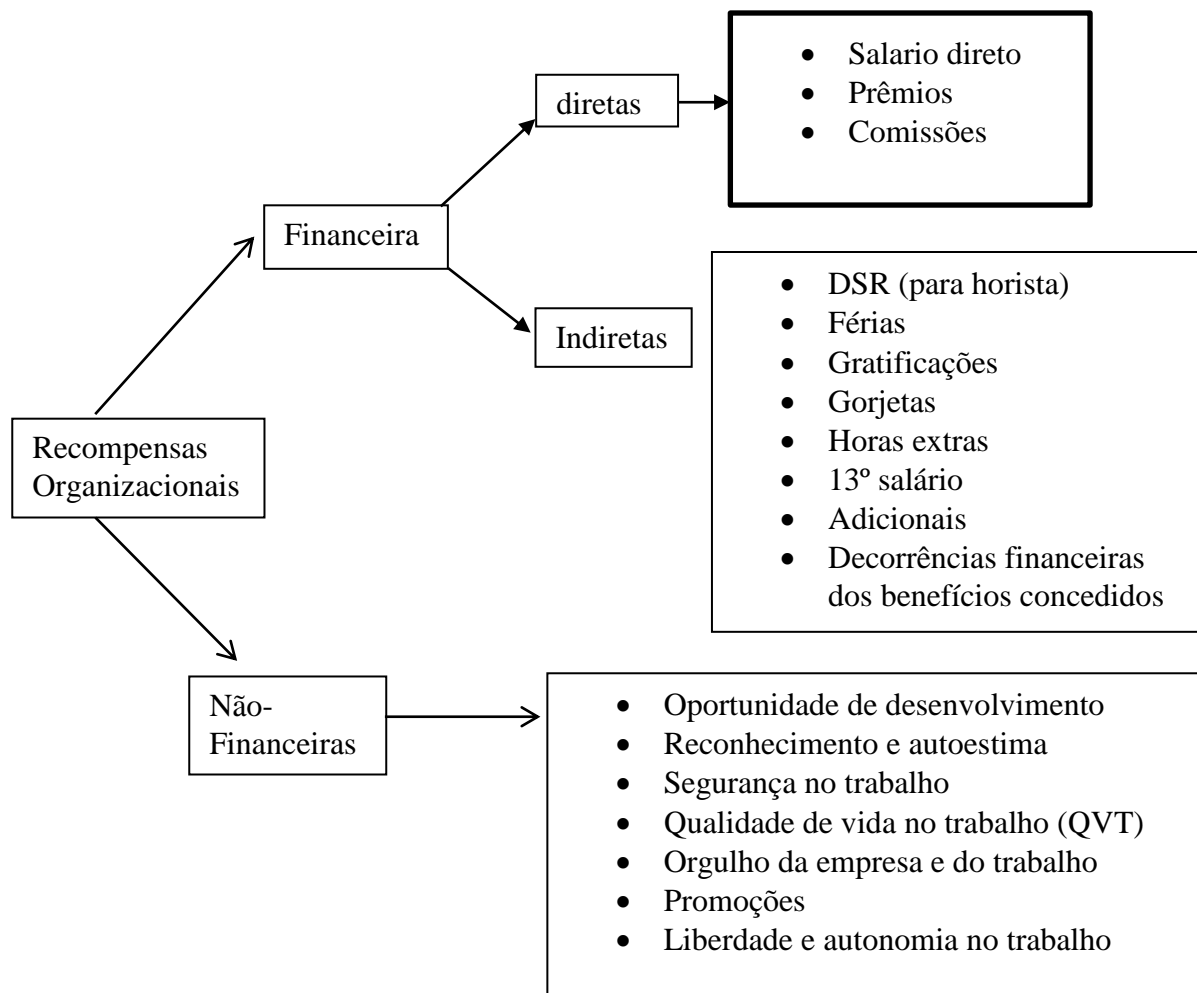
Recompensas Financeiras e Não – Financeiras: Chiavenato (1999) classifica as recompensas como financeiras (diretas e indiretas) e não financeiras.

As recompensas financeiras diretas, são determinadas pelo desempenho individual, consistem no pagamento do funcionário na forma de salários, comissões, prêmios e bônus pagos pelas empresas em contra partida a um serviço prestado, podendo ser convencionado por período determinado pela empresa.

As recompensas financeiras indiretas, por sua vez, são os benefícios oferecidos pela Organização, definidos em convenções coletivas do trabalho.

E as recompensas não financeiras referem-se aos fatores que afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, tais como: oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, entre outras (CHIAVENATO, 1999). Para entendimento deste contexto, observe esta figura.

Figura 5 - Diversos tipos de Recompensas



Fonte: Chiavenato, (1999)

Corroborando com o autor, tem-se o entendimento que o sistema de recompensa não é apenas compreendido, como remuneração, que é das formas de recompensar o trabalho de uma

pessoa, mas sim é a concretização justa e obrigatória da valorização que a empresa dá ao seu colaborador. A recompensa pode vir de um simples elogio, até um vultoso compartilhamento do lucro obtido pela organização, é a retribuição ao funcionário, pôr ser o principal agente do desempenho organizacional, e a fonte da vantagem competitiva da empresa.

2.8 - Absenteísmo

O Absenteísmo ou ausentíssimos, é a soma da ausência dos funcionários na empresa, pôr faltas, atrasos, por motivos variados. Diversos fatores são identificados nas empresas para causa das ausências, como empobrecimento das tarefas, faltam de motivação, supervisão deficiente e condições desagradáveis no trabalho.

Independente do motivo para a ausência do funcionário no trabalho, o fenômeno de abster-se sempre resultará em baixa produtividade e baixa qualidade de produtos e serviços (BERNSTORFF e ROSSO, 2008, apud MARIM, 2012).

O Absenteísmo é um dos fatores causadores da rotatividade nas empresas, as faltas decorrentes de funcionários sobrecarregam os colegas atrapalhando o bom funcionamento da empresa, atrasando a produtividade.

Fórmula usada pelos órgãos oficiais americanos para calcular o absenteísmo.

$$\frac{\text{Dias de trabalho perdidos no mês em função do absenteísmo}}{\text{Número médio de empregados x Números de dias úteis no mês.}}$$

Fonte : Milkovich, George T. (2011, p.122)

Segundo Chiavenato, (1998, pag. 188) O “Absenteísmo refere-se à ausência em momentos que os funcionários deveriam estar trabalhando normalmente. As principais causas do Absenteísmo são: doença efetivamente comprovada, acidente de trabalho, razões diversas de caráter familiar”.

Souto (1998, p. 45), menciona que o absenteísmo é tão complexo que exige um trabalho multiprofissional na instituição, já que, na causa do mesmo, há muito mais fatores do que a simples doença.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 26), a motivação é uma energia intrínseca ligada ao significado e a natureza do trabalho realizado. Já a satisfação é uma energia extrínseca ligada a aspectos como salários, benefícios, reconhecimento da chefia, colegas de trabalhos e outros.

Estes aspectos são da visão do empregado em relação ao ambiente de trabalho, que é um indicador do nível de satisfação ou insatisfação apontada pelos empregados no trabalho. Se os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, mas se forem precários provocam a insatisfação.

Diferentemente, dos fatores motivacionais, quando são ótimos, provocam a satisfação e quando precários evitam a satisfação. A partir do momento que o trabalho torna-se uma obrigação, deixando de ser um recurso, diminui-se o comprometimento dos funcionários com as organizações em que estes trabalham, com isso provoca o mau andamento da empresa, tornando precária a mão de obra.

Devido isso, que os benefícios devem atender tanto aos interesses da empresa, quanto dos funcionários. Todavia os objetivos das organizações são satisfeitos, à medida que garante baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida de seus funcionários e redução do estresse. Isso torna a empresa mais competitiva. Todavia, os benefícios devem ser conquistados.

2.9 - Clima Organizacional

Os seres humanos sempre estão engajados em varias funções ou situações, mas sempre de acordo para atender suas necessidades, sendo elas para motivação ou simplesmente para auto realização, mas todas essas variedades de situações precisam de um ajustamento, para que haja um equilíbrio emocional.

Segundo Chiavenato (2009, pag. 142) “Tal ajustamento não se refere somente a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também a satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização”. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento.

Como a satisfação dessas necessidades está ligada a outras pessoas, ou seja, pessoas que estão no cargo superior, como chefes, estes devem liderar, com responsabilidade para poder fazer ajustamento e desajustamento dessas pessoas para que elas sintam-se satisfeitas, tenham aptidões em seus cargos, e tarefas, pois, as metas e objetivos das empresas dependem dos liderados para ser alcançadas.

O termo clima organizacional refere-se especificamente as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos do ambiente que levam á provocação de diferentes espécies de motivação é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional.

Conforme Bedani (2006), o termo clima organizacional é, claramente, uma metáfora, derivada da meteorologia, cujo propósito é a compreensão da intrincada realidade que permeia o ambiente organizacional.

Aparentemente, o caráter ambíguo do termo clima enquanto metáfora transforma-o em uma poderosa ferramenta para o estudo do comportamento humano (individual e coletivo) nas organizações.

Para corroborar com este pensamento, (Chiavenato caput Litwin, 1968), o Clima Organizacional depende de seis dimensões:

1-Estrutura da Organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc.;

2-Responsabilidade: que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;

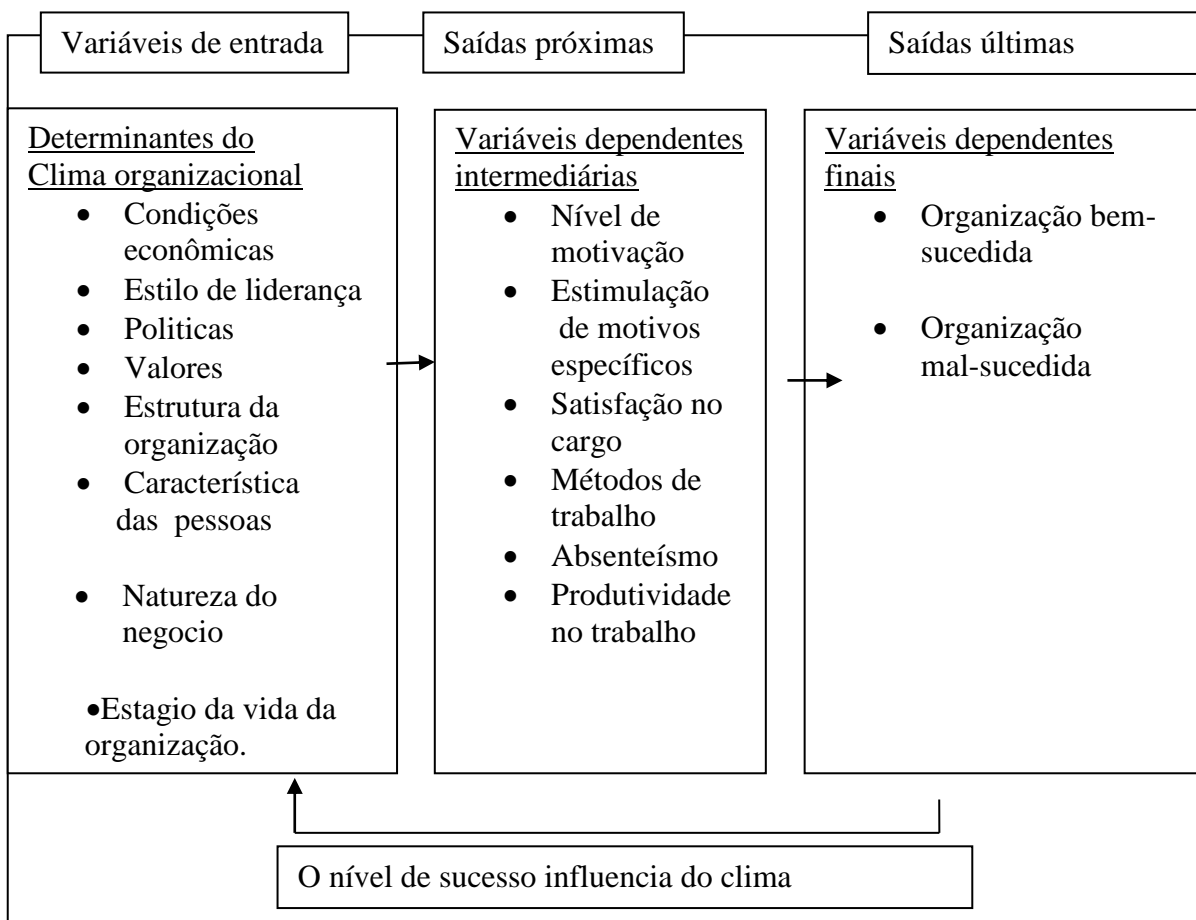
3-Riscos: que levam á iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;

4-Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;

5-Calor e apoio: o sentimento de “boa camaradagem” geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;

6-Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no “aqui e agora”.

Figura 6 - Fatores determinantes do clima organizacional.



Todavia, todas essas dimensões ou proporções, que podem interferir no clima organizacional, estão muito ligadas ao grau de motivação das pessoas, ou seja, quando a equipe encontra-se motivada a um aumento considerável na produtividade, a um interesse maior em cumprir suas tarefas, e quando há baixa motivação seja por frustração ou insatisfação pessoal, esta produtividade tende a diminuir causando desinteresse, apatia pela equipe de trabalho, agressividade dos colaboradores, tumulto, inconformidade com as tarefas direcionadas, e até em alguns casos provocando greves, quando um grau considerado alto de insatisfação da equipe.

Quijano et al. (2008, p.99) afirmam que o clima é um dos processos organizacionais que atuam sobre as pessoas e os grupos e também é gerador de atitudes no trabalho, como motivação e comprometimento.

Segundo esses autores, o nível de Clima Organizacional percebido permite que ele, seja considerado como forte indicador da contribuição dos membros da organização ao seu desenvolvimento.

3. MATERIAL E MÉTODOS

3.1 Cenários da Pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida na Associação Atlética do Banco do Brasil, município de Maracaju, Estado de Mato Grosso do Sul no período de 20/05/2016 a 15/07/2016.

3.2- Breve Histórico da empresa

Em 10 de março de 1928, inaugura-se o primeiro clube sócio esportivo e cultural dos funcionários do Banco do Brasil, em Belém (PA) e no dia 17 de maio do mesmo ano, às margens da Lagoa Rodrigo de Freitas no Rio de Janeiro (RJ), foi fundado a AABB-Rio - Lagoa.

Em 1993, ciente do transtorno provocado pela escassez de recursos financeiros e dada a importância do Sistema AABB, o Banco do Brasil assinou convênio com a FENABB em que esta passou a ser a estipulante de apólices do seguro Ouro vida, Ouro vida Empresarial, Ouro Empresarial, Residencial e de Máquinas, gerando ganhos monetários destinados à manutenção da rede de clubes e à promoção de produtos e marca do Banco do Brasil, por ocasião de eventos socioculturais e esportivos realizados pelas associações.

Tem-se o Sistema AABB como empresa de lazer, assim definido pelo cumprimento dos objetivos estabelecidos, mantido o equilíbrio financeiro das atividades promovidas. Toda AABB tem a missão: MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA DE SEUS ASSOCIADOS PROMOVENDO O LAZER.

Na unidade de Maracaju a AABB tem em média 260 associados e oferece vários espaços para o lazer de seus associados e familiares. A seguir algumas imagens da AABB unidade Maracaju-MS.



1. Imagem da fachada da Empresa

Fonte: autora



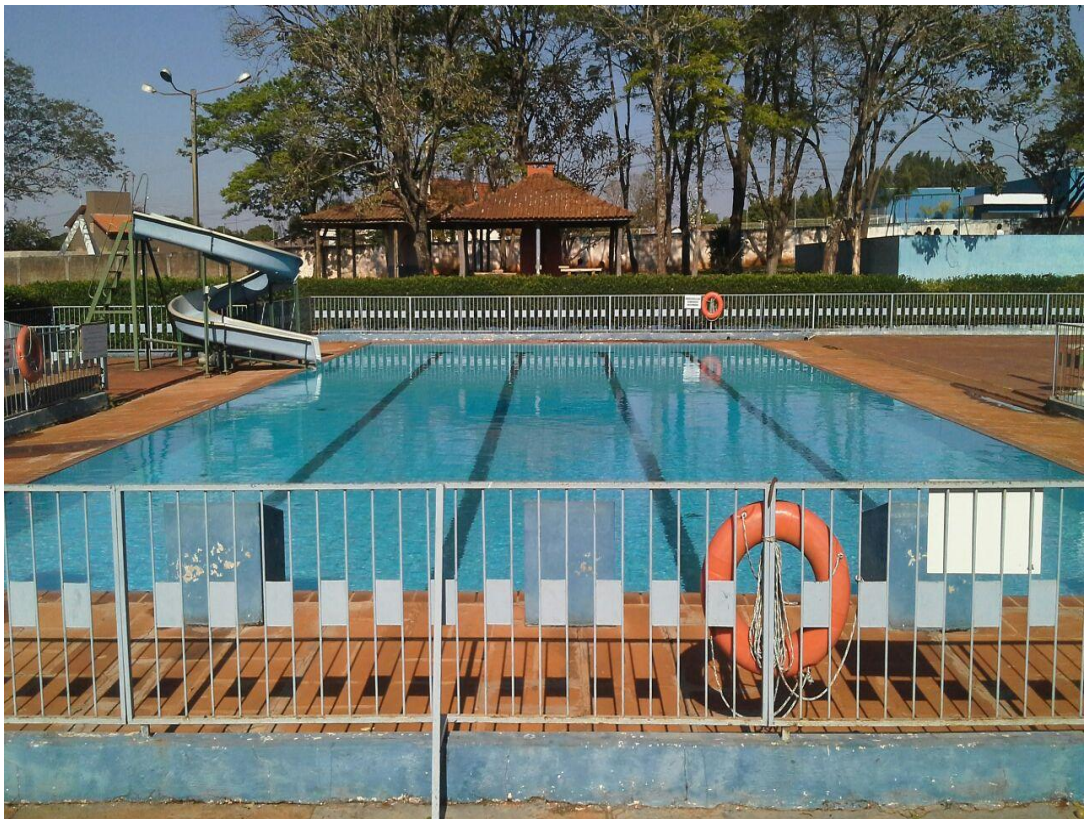
2. Imagem do Salão de festas e escritório

Fonte: autora



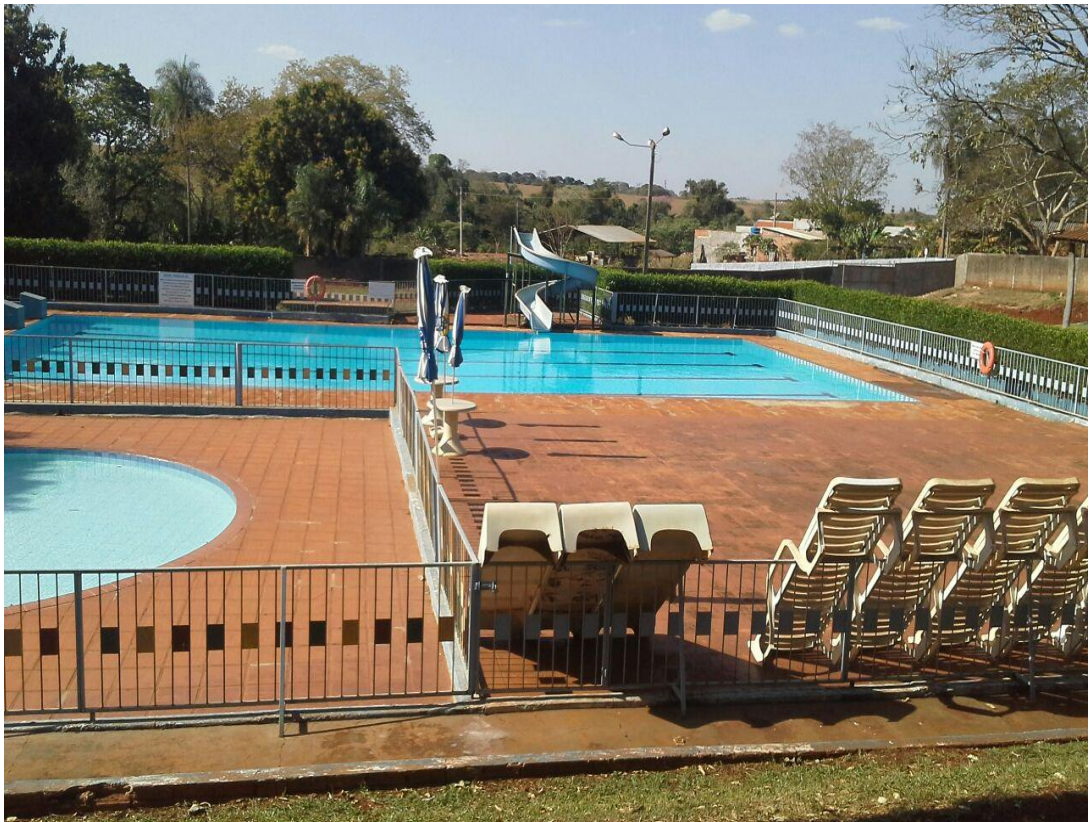
3. Quiosques com churrasqueiras p/ locação

Fonte: autora



4. Piscina p/ adultos

Fonte: autora



5. Piscina infantil e área para banho de sol.

Fonte: autora



6. Quadra poliesportiva.

Fonte: autora



7. Campo de grama para futebol

Fonte: autora



8. Bar para atendimento aos associados (Fonte: autora)

3.3 - Caracterizações da pesquisa

A realização desse trabalho ocorreu durante o período de abril à outubro de 2016, através de pesquisa com a temática: Causas e Efeitos da Rotatividade de funcionários na AABB. Para a fundamentação teórica foi realizado levantamento bibliográfico em livros, artigos e sites especializados para obtenção de informações relevantes ao tema abordado, buscando assim entender o conceito de forma ampla, bem como sua contribuição para o desenvolvimento dos processos administrativos na organização.

De acordo com Gil (2009), pode-se dizer que pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo exploratório no ambiente da empresa por meio de análise qualitativa e aplicação de questionário direcionado aos ex-funcionários que foram demitidos ou não da AABB, procurando identificar as causas que motivaram suas saídas e entender o que faltou, por parte da empresa, para que incentivasse a permanência dos mesmos.

3.4- População e amostra da pesquisa

Esta pesquisa abrangeu uma população de 15 (quinze) ex-funcionários da AABB.

A participação destas pessoas foi fundamental para demonstrar qual o grau de satisfação em permanecer na empresa e qual a importância de oferecer benefícios para elas, como flexibilidade de horário e Plano de saúde.

Como a população pesquisada tem faixa etária de mais de 30 anos e grau de escolaridade baixo há necessidade de prover segurança de saúde em razão ao cargo exercido por elas que é o de serviços gerais.

3.5- O Processo de Coletas de Dados

O Processo de coleta de dados foi executado da seguinte forma:

- Levantamentos de quantos funcionários foram desligados da empresa durante os últimos 5 anos, (período de 01/01/2010 à 01/01/2015).
- Levantamento de informações com funcionários efetivos para localizar os ex-funcionários, onde residiam ou local do novo emprego.
- Visita com entrevista pessoal e aplicação do questionário. Na ocasião buscava-se a informação sobre a próxima pessoa para responder o questionário. Cada respondente passava informação do próximo, com endereço e até mesmo telefone. Nesta etapa obteve-se um êxito de 98%, devido a 2 pessoas a se negarem a responder. Devido a isso, houve a necessidade da colaboração dos funcionários efetivos e não somente dos ex-funcionários, para o esclarecimento de como a empresa está atendendo as necessidades dos colaboradores do quadro permanente.

No questionário aplicado constavam 24 perguntas objetivas de múltipla escolha e garantiu-se sigilo absoluto às respostas de cada respondente. A duração da aplicação foi de 20 de maio de 2016 a 15 de julho de 2016. Prazo este prolongado devido às dificuldades de localizar algumas pessoas que não residem na cidade de Maracaju ou residem em área rural.

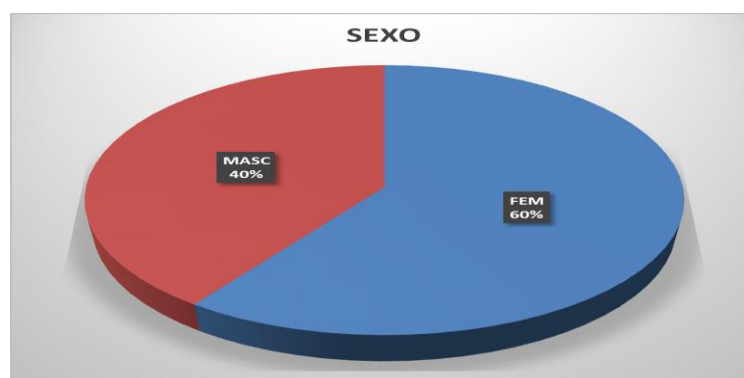
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente foi realizado um questionário socioeconômico, visando identificar o perfil de cada colaborador.

Tabela 1- Sexo

| | Frequência | Porcentagem |
|-----------|------------|-------------|
| Feminino | 9 | 60,0 |
| Masculino | 6 | 40,0 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)



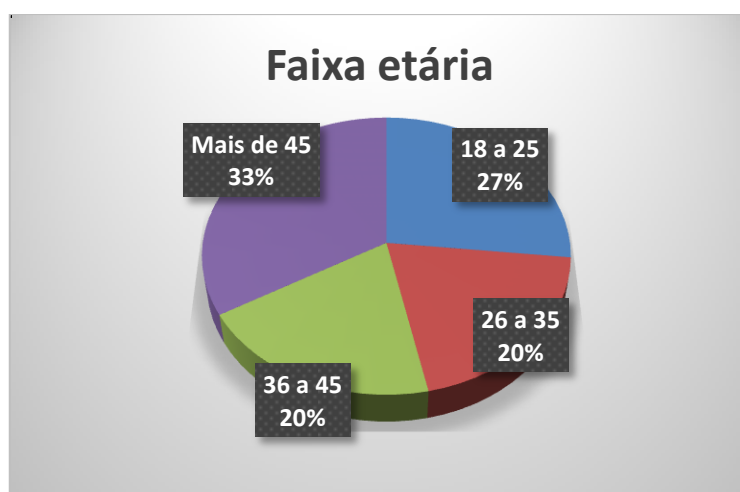
Gráficos 1- Sexo

Com a pesquisa identificou-se que 60% dos ex-funcionários são do sexo feminino, e 40% dos funcionários são do sexo masculino. Esse percentual significativo de contratação de mulheres é devido à oferta de cargos oferecidos pela empresa como: zeladora do local, atendente do bar, e a responsável pela cozinha. E as vagas oferecidas para os homens são apenas serviços gerais como: limpeza da área externa do clube, manutenção de piscina, etc. Devido este setor oferecer um esforço físico maior, e oferecer risco, sendo esta a causa de contratação de homens para este setor.

Tabela 2 - Faixa Etária

| | Frequência | Porcentagem |
|-----------------|------------|-------------|
| de 18 a 25 anos | 4 | 26,7 |
| de 26 a 35 anos | 3 | 20,0 |
| de 36 a 45 anos | 3 | 20,0 |
| mais de 45 anos | 5 | 33,3 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)



Gráficos 2 - Faixa Etária

Conforme a entrevista realizada com ex-funcionários, para identificar qual a faixa etária? Foram identificados que, na faixa etária de 18 a 25 anos, foram 27% dos entrevistados, na faixa etária de 26 a 35 anos, 20% dos entrevistados, na faixa etária de 36 a 45 anos, 20% dos entrevistados, mais de 45 anos, 33% dos entrevistados.

Através da pesquisa observou-se um número considerável de funcionários contratados com mais de 45 anos, devido à oportunidade do cargo oferecido na empresa, e não existe plano de carreira, e o salário não é atrativo, para algumas faixas etárias, há também a evidência que não seja necessário que, para trabalhar em alguns setores, na empresa, seja apenas necessário obter um grau de conhecimento significativo para ocupar o cargo, apenas o

conhecimento empírico e a experiência de ter trabalhado em outros lugares, ex.: Cargo de zeladora.

A porcentagem significativa dessa faixa etária de 18 a 25 anos, que são pessoas jovens, que estão cursando ou já concluíram um curso técnico ou curso superior e estão procurando, outros tipos de cargos no mercado de trabalho. São jovens, inexperiente que estão procurando adquirir experiência, e estão entrando pela primeira vez, no mercado de trabalho, já que a empresa oferece um cargo de atendente, há uma procura significativa nesse setor, que é necessário que o candidato, tenha simpatia para atendimento ao cliente, e tenha interesse em aprender trabalhar com vendas e caixa da empresa, já que a vaga é de atendente do bar do clube.

Tabela 3 - Escolaridade

| | Frequência | Porcentagem |
|----------------------------------|-------------------|--------------------|
| Ensino superior | 3 | 20,0 |
| Ensino superior incompleto | 1 | 6,7 |
| Ensino médio completo | 7 | 40,0 |
| Ensino médio incompleto | 2 | 13,3 |
| Ensino fundamental completo | 1 | 6,7 |
| Ensino fundamental incompleto | 1 | 6,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)

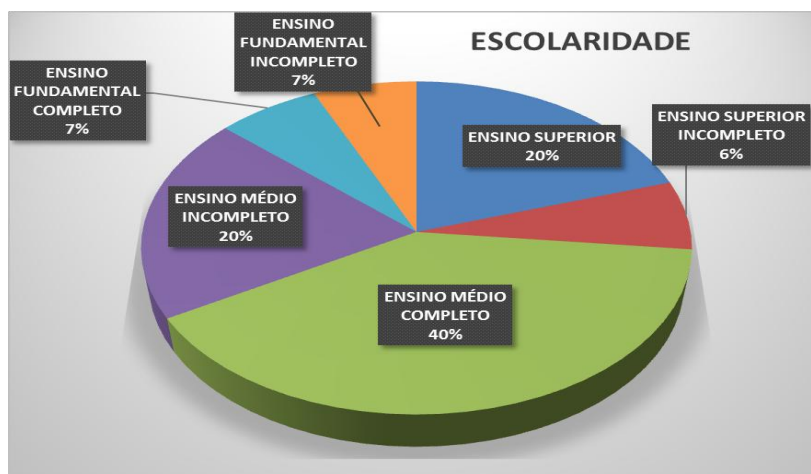


Gráfico 3 – Escolaridade

Percebe-se através do levantamento de dados que a maioria dos trabalhadores, é alfabetizada, e possui Ensino superior completo, 20% dos entrevistados, Ensino superior incompleto 6% dos entrevistados, Ensino médio completo, 40% dos entrevistados, Ensino médio incompleto 20% dos entrevistados, Ensino fundamental completo 7%, Ensino fundamental incompleto 6% dos entrevistados. Pode-se presumir que a maioria dos ex-funcionários, tem um grau de escolaridade, considerável e tinham capacidade para de passar por treinamento e capacitação, para melhorar o desempenho desses colaboradores, dentro da empresa, pois estes ex-funcionários, não tinham esta oportunidade de participar de nenhum tipo de treinamento e capacitação, é de grande valia que a empresa faça um planejamento para implantar este recurso, pois o funcionário, bem treinado e capacitado, apresenta várias características como: melhor desempenho em suas tarefas, em contra partida aumentará sua produtividade, com isso terá um empenho melhor, para atender os clientes, e as tarefas a eles direcionadas, provocará um aumento na sua autoestima, pois ele terá um sentimento de valorização, e se sentirá motivado a permanecer na empresa.

Tabela 4 – Cargo que ocupava na empresa

| | Frequência | Porcentagem |
|------------------------|------------|--------------|
| Atendente | 2 | 13,3 |
| Auxiliar de jardinagem | 1 | 6,7 |
| Coordenação pedagógica | 1 | 6,7 |
| Gerencia | 2 | 13,3 |
| Secretaria | 2 | 13,3 |
| Serviços gerais | 7 | 46,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

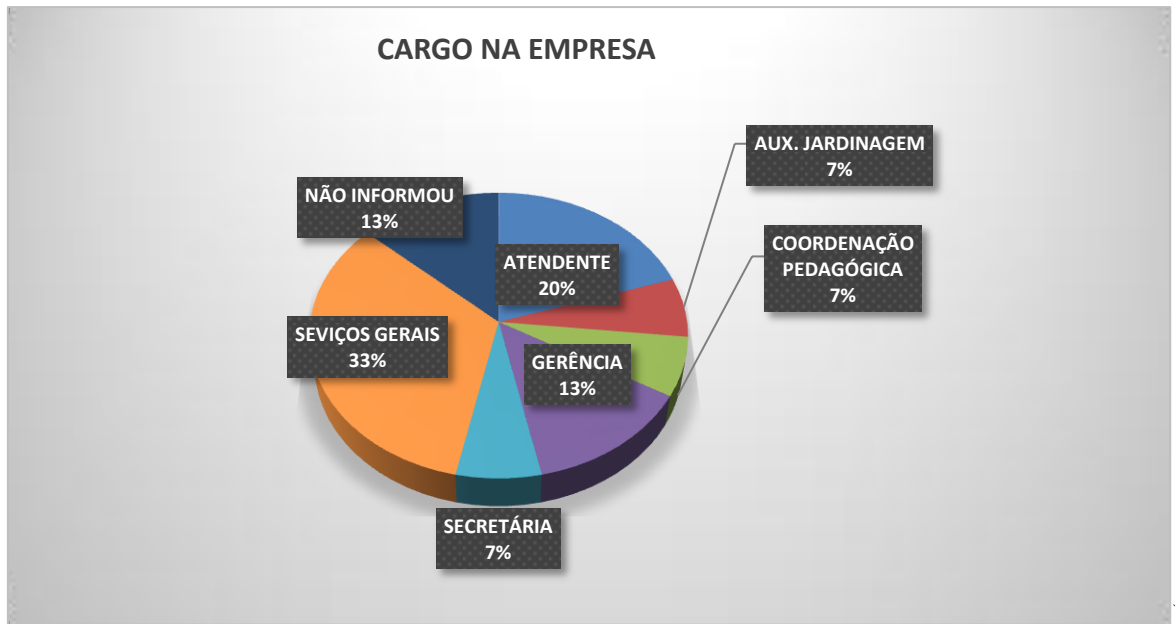


Gráfico 4 - Cargo que ocupava na empresa

Correspondente as vagas oferecidas pela empresa, buscou-se levantar os dados, através da pesquisa, para saber, quais foram os cargos que cada entrevistado, ocupava na empresa, atendente 20% dos entrevistados, auxiliar de jardinagem 7% dos entrevistados, coordenação pedagógica 7% dos entrevistados, Gerencia 13% dos entrevistados, secretaria 7% dos entrevistados, serviços gerais 33% dos entrevistados. O que se pode definir através do levantamento dos dados da pesquisa, que o setor de serviços gerais, é um dos cargos que tem um aumento significativo de contratação, pois geralmente são mulheres que tem família, e devido a jornada de trabalho estender por um período maior, na alta temporada, começando nos meados de Novembro até Fevereiro do ano seguinte, estas funcionárias, não conseguem conciliar trabalho e família, e acabam pedindo demissão ou devido as faltas acabam sendo demitidas.

Tabela 5 – Processo de seleção que você participou?

| | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------|------------|-------------|
| Entrevista de seleção | 12 | 80,0 |
| Nenhum | 3 | 20,0 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)

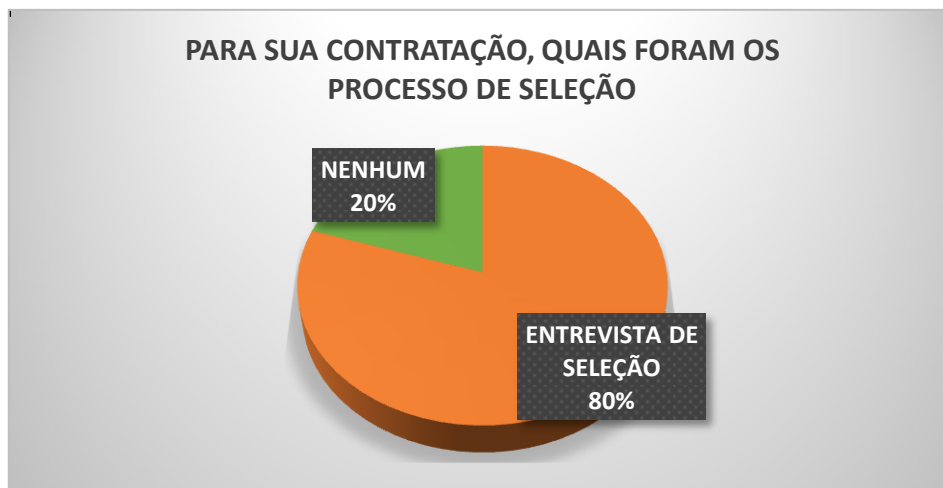


Gráfico 5- Para sua contratação, quais foram dos processos de seleção de que você participou?

Dentre os vários métodos de contratação utilizados pelas empresas, a entrevista de seleção, é o método mais eficaz de conhecer o candidato. Pois o contratante tem a chance de conversar e conhecer pessoalmente o candidato, e o candidato, à chance de conhecer a empresa, como são as normas que rege a empresa, e sanar todas as suas dúvidas em relação ao cargo a ocupar.

Para Chiavenato (1999, p. 100), a entrevista de seleção é a técnica mais amplamente utilizada independente do porte da empresa. Afirmar ainda que: “(...) Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.”

Corroborando com o pensamento Guimarães & Arieira (2005) “a entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de caráter social, até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações”.

É necessário que o entrevistador, tenha experiência, e conhecimento de gestão de pessoas, conhecer o que é selecionar pessoas, recrutar pessoas, conhecer o perfil do cargo que deve ser ocupado na empresa, e minuciosamente conhecer o perfil do candidato a ocupar este cargo, esclarecer todas as dúvidas em relação à carga horária, a tarefa a ser realizadas, na

entrevista de seleção, é o momento de sanar todas as dúvidas em relação ao cargo, para que o candidato não se sinta enganado, por não ter informação suficiente, e novamente abandone a função.

Tabela 6 – Treinamento adequado para ocupação do cargo oferecido

| | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| Sim | 7 | 46,7 |
| Não | 8 | 53,3 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: Autora (2016)



Gráfico 6 - Empresa ministrou treinamento adequado para a ocupação do cargo oferecido

Nota-se através do gráfico, a deficiência em treinamentos oferecidos pela empresa, onde 53% dos entrevistados, não realizaram nenhum tipo de treinamento. É importante ressaltar a importância do treinamento para uma equipe de trabalho, pois uma equipe treinada é uma equipe motivada suas tarefas são padronizadas, e o resultado é um clima organizacional tranquilo.

MILKOVICH e BOUDREAU (2000) destacam ainda que um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o retorno adequado do investimento realizado.

Quanto ao planejamento do treinamento, para CHIAVENATO (2002) este é uma decorrência do diagnóstico das necessidades e que geralmente os recursos colocados à disposição, estão relacionados com a problemática diagnosticada. Para destacar a importância do treinamento, MILKOVICH e BOUDREAU (2000) destacam ainda que um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o retorno adequado do investimento realizado.

Portanto, verifica-se a importância de se fazer um planejamento, para que se tenha um treinamento para os colaboradores, pois uma empresa que oferece como produto a prestação de serviço, seu diferencial esta na mão-de-obra, mesmo que não tenha concorrência, ou não visa o lucro, sendo o caso da empresa pesquisada. Mas a importância em fazer um excelente atendimento para seus associados.

Tabela 7- Relação a sua equipe de trabalho.

| | Frequência | Porcentagem |
|---------|------------|-------------|
| Regular | 1 | 6,7 |
| Boa | 7 | 46,7 |
| Ótima | 7 | 46,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)

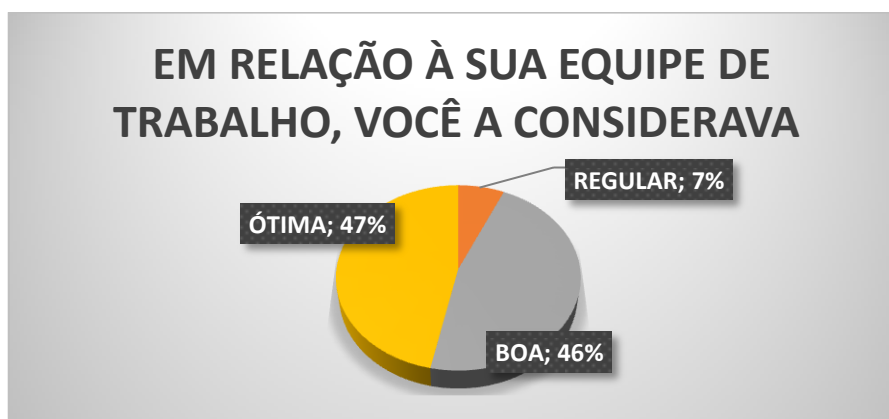


Gráfico 7- Em relação á sua equipe de trabalho, você a considerava?

Observa-se que a relação de equipe de trabalho da empresa, é considerada ótima, pois uma equipe unida, traz benefícios para empresa, pois uma boa comunicação com os funcionários, uma identificação com a liderança, são alguns fatores primordial para o andamento da empresa.

Faz-se necessário procurar descobrir fatores que cooperam, para manter esta relação, com harmonia, pois uma boa convivência traz paciência, e colaboração entre os funcionários na divisão de tarefas.

Tabela 8 – Qual o maior fator motivador da manutenção do funcionário na empresa?

| | Frequência | Porcentagem |
|------------------------|------------|-------------|
| Salário | 6 | 40,0 |
| Estrutura e tecnologia | 1 | 6,7 |
| Equipe de trabalho | 8 | 53,3 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: Autora (2016)



Gráfico 8- para você, qual o maior fator motivador da manutenção do funcionário na empresa?

Pode-se observar no gráfico que o salário, não é o grande motivador, dos funcionários no mercado de trabalho atual, pois o que motiva estes colaboradores é sua equipe de trabalho em conjunto com a boa liderança. Ter um ótimo salário, e ter que enfrentar todos os dias uma equipe de trabalho complicada e um clima organizacional, pesado e exaustivo, não é atrativo apenas a remuneração, e sim o conjunto de vários fatores, que possam influenciar na motivação do colaborador.

Nesse sentido, Roosevelt (apud DONNELLON, 2006, p.4) afirma que “Agindo em conjunto, como um grupo, as pessoas conseguem realizar coisas que nenhum indivíduo, sozinho jamais poderia realizar.”

Nota-se que, diante desses dados demonstrados no gráfico, que a empresa, precisa impor uma meta para sua equipe de trabalho, mesmo que seja uma empresa de prestação de serviços rotineira, aquela onde fazem as mesmas tarefas todos os dias, para que se possa conhecer como a equipe trabalha em conjunto, qual o grau de colaboração, entre os colegas de trabalho.

Atualmente, percebe-se, um esforço constante e intenso de profissionais da área de gestão de pessoas, que buscam uma mudança radical de postura, visando demonstrar que as pessoas não precisam ser administradas e sim devem ser consideradas parceiras das empresas, cujos objetivos tanto pessoais quanto organizacionais caminham em uma mesma direção. Os colaboradores são respeitados e valorizados porque são seres sujeitos ativos e proativos, que tem a capacidade de estruturarem estratégia e as colocam em praticas, potencializando as empresas no mercado competitivo.

Tabela 9 – Você recebia benefício (plano de saúde, odontológico, bonificação)

| | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| Sim | 0 | 0 |
| Não | 15 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)

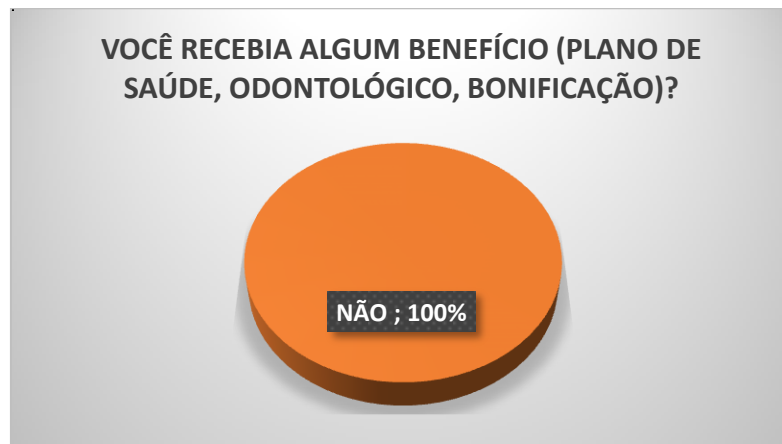


Gráfico 9 – Você recebia algum benefício (Plano de saúde, Odontológico, Bonificação)?

Nota-se, através do gráfico, que a empresa não tem nenhum tipo de planejamento em relação a oferecer benefícios, para seus funcionários. Os benefícios são vantagens que a organização oferece aos seus funcionários, além do salário fixo, é um grande fator de motivação para que os funcionários, se sintam reconhecido pelo seu trabalho prestado na empresa.

Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como a assistência médico hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria etc. (CHIAVENATO, 2004, p. 315).

Nesse mesmo pensamento, Marras (2001, p.137) “[...] denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Os funcionários, para ter um grau de motivação elevado e permanecer na empresa, ele precisa que a empresa valorize seu trabalho, as empresas precisam, criar estratégias que auxiliam em manter seus funcionários, pois a insatisfação com a empresa, são um dos fatores essenciais, para ocasionar a rotatividade, se tem a ideia, quem trabalha mais ganha mais, dos

ambos os lados, a empresa ganha no bom desempenho de seus funcionários, e estes em recompensas e benefícios.

Tabela 10 – Qual era a qualidade do ambiente de trabalho?

| | Frequência | Porcentagem |
|---------|------------|-------------|
| Ruim | 1 | 6,7 |
| Regular | 2 | 13,3 |
| Bom | 7 | 46,7 |
| Ótimo | 5 | 33,3 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte : autora (2016)



Gráfico 10 – Qual era a qualidade do ambiente de trabalho?

Pode-se considerar que, o ambiente de trabalho, é um dos fatores que levam varios funcionários a permanecer na empresa, independente de sua remuneração. Diante das pressões diarias, que todo o colaborador sofre, e dos clientes que se demonstram, cada vez, mas exigentes, e de grande valia que o ambiente de trabalho, seja tranquilo e equilibrado, onde a boa comunicação entre os colégas, clara para que concordancia no entendimento da equipe, para que a empresa possa ter um bom andamento em suas funções.

Demonstra-se, que, com inovação do mercado de trabalho, os colaboradores também procuram qualificar-se, o resultado são pessoas flexiveis, em relação a entender uns aos outros, procuram resolver problemas diarios, em equipe e proporcionam melhor

encaminhamento em suas funções com divisão de tarefas, com isso não sobrecarrega os colegas de trabalho.

Tabela 11- Fatores do ambiente de trabalho que o levou a dar a qualificação acima.

| | Frequência | Porcentagem |
|--------------------------------------|------------|-------------|
| Equipe de trabalho | 11 | 73,3 |
| Localização | 2 | 13,3 |
| Remuneração | 1 | 6,7 |
| Grau de aperfeiçoamento profissional | 1 | 6,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: Autora (2016)

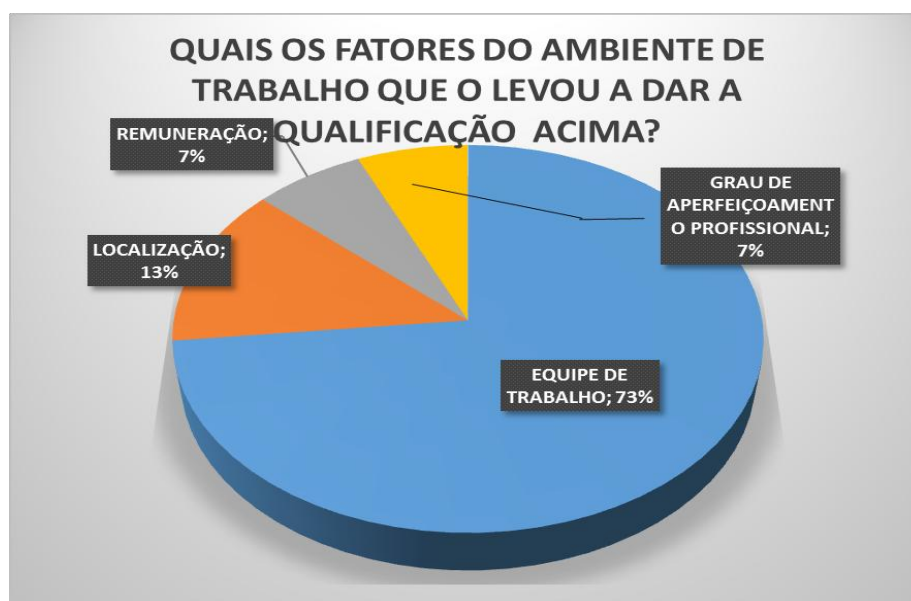


Gráfico 11 – Quais os fatores do ambiente de trabalho que o levou a dar a qualificação acima?

De acordo com a demonstração do gráfico, a equipe de trabalho, está sendo, considerada um grande fator incentivador, de permanência dos funcionários na empresa, pois, no mercado de trabalho atual, o individualismo dentro das empresas, está sendo, deixado para trás, e o maior requisito de um candidato para ocupar um cargo nas empresas, é conhecer sua

capacidade de trabalhar em equipe, ver seu desempenho comportamental diante dos colegas, independente das situações.

A empresa pesquisada AABB, poderia levar em consideração, aproveitar esta oportunidade e conhecer melhor, sua equipe de trabalho, promover feed back, ouvir mais seus funcionários, pois é de suma importância, buscar cultivar espírito de equipe e companherismo e confiança, que se demonstrou, através da pesquisa. Pois, a empresa que busca cultivar um espírito de equipe: procura dar valores, normas, atitudes e modelos de comportamento compartilhados a seus colaboradores, é uma empresa que sempre esta inovando em suas atitudes em relação as pessoas. É necessário haver um sentido comum, de pertencimento ao coletivo.

Conceder recompensas planejadas, na medida do possível, quando os resultados da equipe for positivos, e quando alcança os objetivos planejados, e conceder incentivos e recompensas, a todos os membros da equipe, por seu esforço, é uma de incentivo e recompensas, demonstrando agradecimento, pelo empenho, com essas atitudes a empresa, ira diminuir a influencia da rotatividade na sua equipe de trabalho

Tabela 12 - Como você considerava, na equipe de trabalho, a atuação do seu líder na solução de problemas.

| | Frequência | Porcentagem |
|---------|------------|-------------|
| Regular | 1 | 6,7 |
| Bom | 7 | 46,7 |
| Ótimo | 7 | 46,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte : autora (2016)

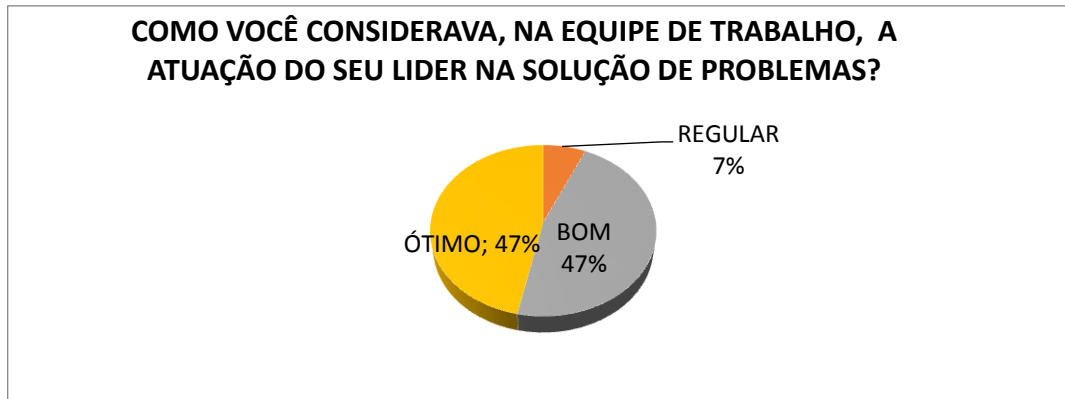


Gráfico 12 - Como você considerava, na equipe de trabalho, a atuação do seu líder na solução de problemas.

Considera-se o papel de um bom líder, aquele que consegue motivar-se, e motivar sua equipe de trabalho, mas nem sempre é assim. O líder deve ser flexível em suas decisões, ser disciplinado, ter respeito por seus subordinados e ter competência em conhecer a necessidade da empresa, e dos seus colaboradores também.

Para colaborar com o entendimento da liderança, o filósofo e economista Peter Drucker, deu a dica das oito atitudes essenciais de um bom líder:” 1 - Perguntar sobre as providências a serem necessariamente tomadas; 2 - Buscar as coisas certas para a empresa; 3 - Ter um plano de ação claro; 4 - Não fugir das responsabilidades; 5 - Ser um bom comunicador; 6 - Ter foco em oportunidades, não em problemas; 7 - Transformar as reuniões em acontecimentos produtivos; 8 - Usar o pronome pessoal “nós” e evitar o “eu”. Se o líder exerce com eficiência e eficácia sua liderança, ele é capaz de instruir e acalmar sua equipe, no momento mais complicado da empresa, pois se o gerente faz promessa para seus funcionários, e não consegue cumprir, cabe ao líder da equipe tentar conciliar entre, colaborador e o gerente, pois quem vai ser capaz de reconhecer se o colaborador, é aplausivelmente competente em receber estes incentivos, é o líder da equipe, pois ele está à frente, conhece cada colaborador individualmente.

Desse modo, o bom desempenho do papel do líder, dentro das empresas, é essencial, pois seus liderados sentirão confiança em seu líder, o bom comportamento do líder, em suas atitudes, e tendo uma boa comunicação com seus liderados, ajuda a identificar os fatores prejudiciais, que a rotatividade de pessoal, pode provocar dentro da sua equipe de trabalho,

pois conhecendo o perfil de cada liderado, ele saberá colocar a pessoa no lugar certo, para desempenhar suas tarefas.

Tabela 13 – O seu ambiente e trabalho é ou era?

| | Frequência | Porcentagem |
|---------------------------|------------|-------------|
| Muito tranquilo | 2 | 13,3 |
| Tranquilo | 11 | 73,3 |
| Barulhento ou estressante | 2 | 13,3 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)

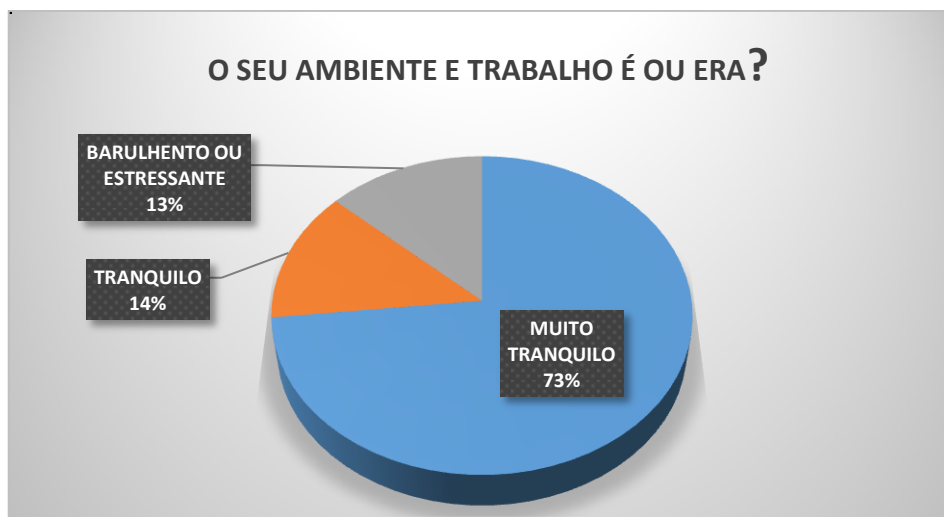


Gráfico 13- O seu ambiente e trabalho é ou era?

Considera-se, que a qualidade do ambiente, conforme demonstrando no gráfico, que o local de trabalho, era muito tranquilo, pois a empresa pesquisada AABB, é um clube de lazer, com várias áreas arborizadas, piscina, etc. A equipe de trabalho é composta de poucas pessoas, e cada um tem seu setor e tarefas distintas.

As empresas cada dia estão buscando, melhorar seu local de trabalho, tornando mais higiênico e com segurança para que seus colaboradores, possa trabalhar em harmonia, pois, considerando que ele passa a maioria da sua vida ativa dentro das empresas, oito horas por dia, da sua vida dentro da empresa, é considerável, que se tenha uma inovação na maneira de organizar e liderar uma equipe de trabalho, pois é através das pessoas que a empresa consegue estruturar-se e visar ganhos para sua sobrevivência.

Tabela 14- O que você acha que faltou, por parte da empresa, para que você, Permanecesse efetivo.

| | Frequência | Porcentagem |
|---|------------|-------------|
| Aumento salarial | 5 | 33,3 |
| Cumprimento de promessas por parte do líder | 1 | 6,7 |
| Politica de benefícios | 2 | 13,3 |
| Falta de recompensas | 1 | 6,7 |
| Flexibilidade do horário de trabalho | 6 | 40,0 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: Autora (2016)

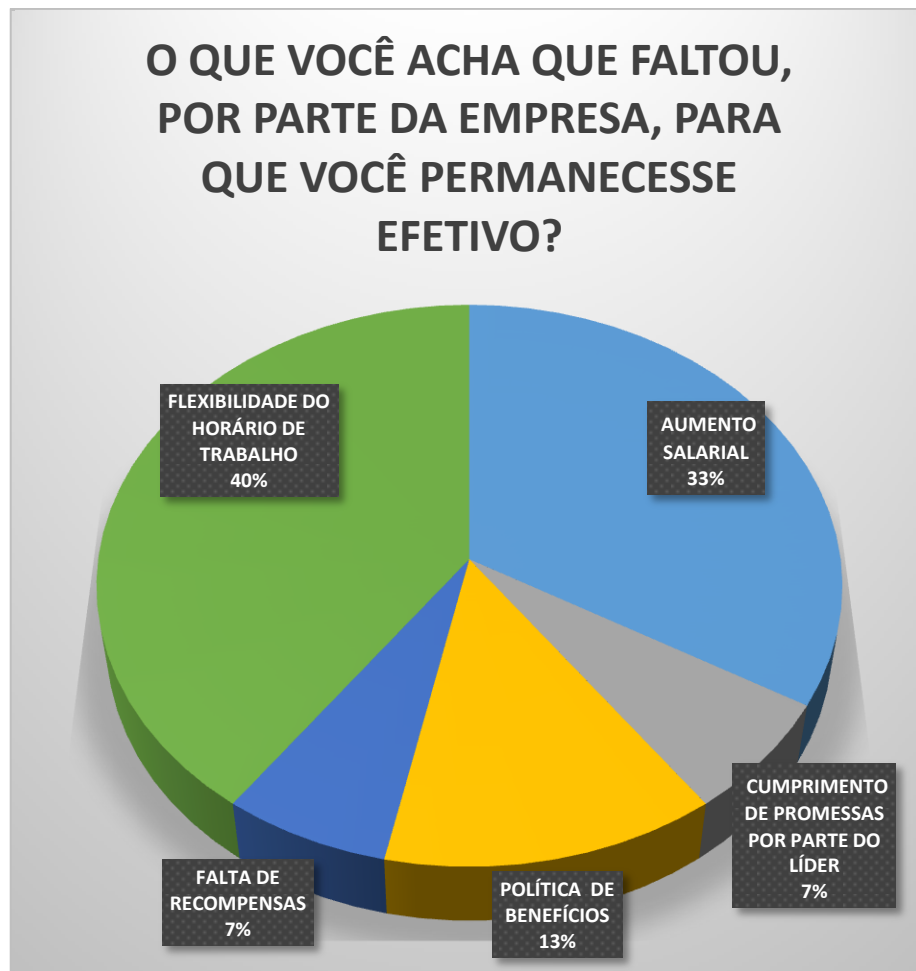


Gráfico 14 - O que você acha que faltou, por parte da empresa, para que você permanecesse efetivo?

Com as inovações tecnológicas e as mudanças nas culturas empresariais, vem mostrando preocupação na qualidade de vida de seus funcionários, onde a flexibilidade de horário, vem sendo uma das razões, de se implantar dentro das empresas, como incentivo motivador para os funcionários.

Na AABB, devido a extensa carga horaria, e o fluxo de pessoas frequentadoras do local, os entrevistados, apontaram a flexibilização, como uma das saídas de ajudar na rotatividade de funcionários, pois a necessidade de seus colaboradores, em resolver problemas externos do trabalho, acarreta em descontentamento pois não há possibilidade de conciliar, as vezes os horarios para que haja esse entendimento entre o lider e o liderado.

Qual o significado de flexibilização de horario ou jornada flexível ou Benchmarking: é resultado da flexibilidade por meio da parceria entre empregador e empregado, a qual permite que o empregado cumpra sua jornada contratual dentro de um horário previamente estabelecido, ou seja, considerando um limite inicial e final de horário de trabalho. permite que os funcionarios tenham a possibilidade de autonomia em suas tarefas, pois eles sentirão satisfação em realiza-las, posteriormente aumentara a sua produtividade, e possibilita um aumento na qualidade de vida.

Tabela 15 - A empresa promovia reuniões com os funcionários para discutir melhorias

| | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| Sim | 13 | 86,7 |
| Não | 2 | 13,3 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)

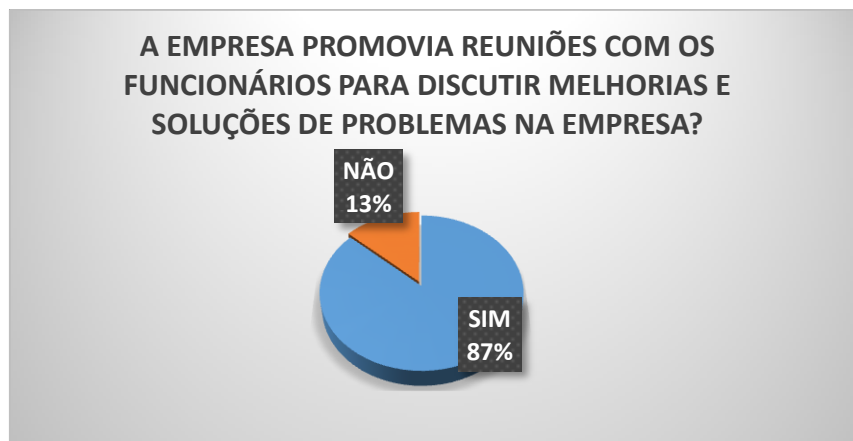


Gráfico 15 – A empresa promovia reuniões com os funcionários para discutir melhorias e soluções de problemas na empresa?

Para compreender a importância de promover reuniões na empresa, 87% dos entrevistados, confirmaram que a empresa tinha uma rotina de reuniões.

É importante, salientar que, para promover reuniões com seus colaboradores, o responsável pelas reuniões, devem ter metas e objetivos específicos, pautadas em assunto de extrema relevância para ser tratados com seus funcionários, procurar apontar falhas, corrigir erros da equipe, tarefas não cumpridas, mas também fazer elogios para a equipe pelos esforços e desempenho, pelo alcance de objetivos e cumprimento de metas, atingidas pelos colaboradores.

Tabela 16 - Você se considera um funcionário polivalente

| | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| Sim | 14 | 93,3 |
| Não | 1 | 6,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)

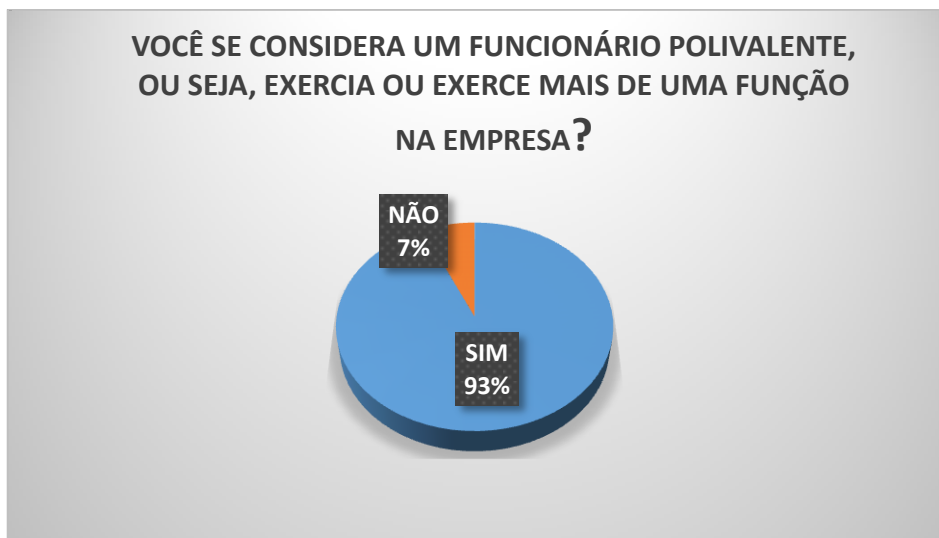


Gráfico 16 – Você se considera um funcionário polivalente, ou seja, exercia ou exerce mais de uma função na empresa.

Percebe-se, que dos entrevistados 93%, responderam que eram funcionários polivalentes, exerciam mais de uma função dentro da empresa. Atualmente no mercado competitivo ter funcionários, tem que tem capacidade de exercer varias tarefas, é quase que uma exigência das empresas, mas levando em consideração suas habilidades, os funcionários, devem ser incentivados através de treinamentos e recompensas, pois, se o colaborador produz mais, deve receber pelo serviço prestado. Presume-se que um planejamento estratégico de manter estes talentos dentro da empresa é fazer um método de recompensas. Podem-se considerar as recompensas financeiras, mas nem sempre a remuneração é sinônima de motivação, pois tem prazo limitado, já as recompensas não financeiras têm prazos ilimitados, pois esta ligada ao ego pessoal, através de varias maneiras de recompensar. As recompensas não financeiras dizem respeito à oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções e liberdade e autonomia no trabalho (CHIAVENATO, 2008).

Tabela 17- Você recebe ou recebia EPI's, para desempenho de tarefas

| | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| Sim | 6 | 40,0 |
| Não | 9 | 60,0 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: Autora (2016)

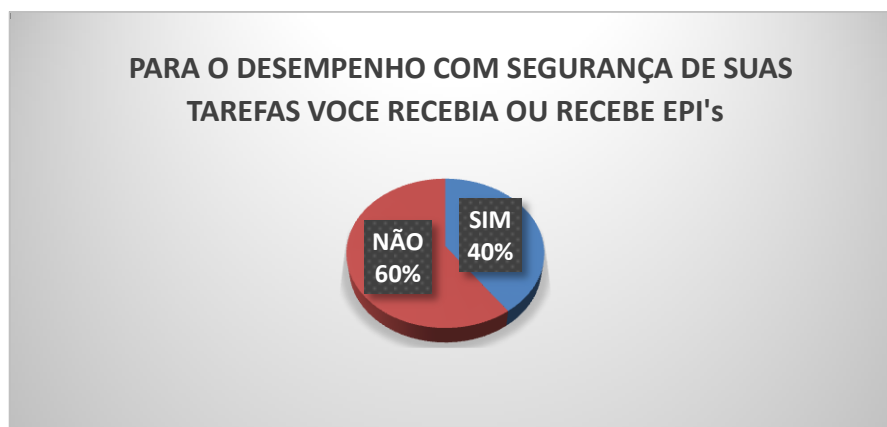


Gráfico 17- Para o desempenho com segurança de suas tarefas você, recebia ou recebe EPI's.

Com a falta de atenção dos supervisores, em cobrar a todos os colaboradores o uso contínuo dos equipamentos de proteção individual, pois se torna preocupante o valor de 60% dos entrevistados afirmarem que nunca usaram esses EPI's, pois estes equipamentos reduzem o risco de ameaça de acidentes a esses trabalhadores. A empresa tem como obrigação em fornecer estes equipamentos para seus colaboradores, de forma gratuita e em boas condições, pois através, desses cuidados nem os colaboradores e a empresa sofrerá danos futuros por acidente de trabalho.

Para que a empresa conheça os equipamentos de proteção individual, que deverão ser fornecidos aos seus funcionários, será necessário elaborar um estudo dos riscos ocupacionais. Esse tipo de trabalho facilita a identificação dos setores perigosos dentro da empresa. Alguns EPI's que devem ser distribuídos, para os colaboradores São: óculos, protetores auriculares, máscaras, mangotes, capacetes, luvas, botas, cintos de segurança, protetor solar e outros itens de proteção. Esses acessórios são indispensáveis, para desempenho de suas funções dentro da empresa.

Tabela 18 – Você avalia a rotatividade de pessoal, como fator negativo ou positivo.

| | Frequência | Porcentagem |
|----------|------------|-------------|
| Positivo | 7 | 46,7 |
| Negativo | 8 | 53,3 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)

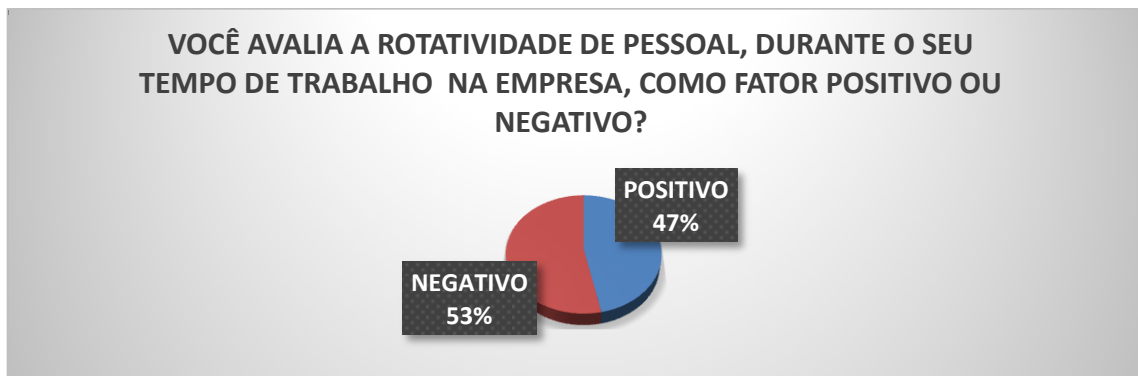


Gráfico 18 – Você avalia a rotatividade de pessoal, durante o seu tempo de trabalho na empresa, como fator positivo ou negativo?

A rotatividade de pessoal dentro da empresa AABB, conforme o gráfico aponta como fator negativo, pois esse fenômeno não traz benefícios nem para o funcionário, e muito menos para a empresa. Diversos fatores são incentivadores dos funcionários a fazer pedido de demissão ou a empresa demiti-los.

O reflexo desse alto índice de rotatividade, é identificado por vários fatores, de acordo os entrevistados, os mais consideráveis são a falta de incentivos e benefícios, que a empresa não oferece a seus colaboradores e a flexibilização de carga horaria, vem completando essa insatisfação gerada nos funcionários, a falta de reconhecimento pelo serviços prestados. São reflexos de uma liderança, que tem uma boa comunicação e convivência com seus colaboradores, mas tem uma visão de crescimento e competitividade. Entretanto, “conhecer os motivos que levam as pessoas a deixar as organizações onde trabalham e reduzir as taxas de turno ver se tornam desafios importantes no gerenciamento das organizações que buscam tanto a eficiência como a eficácia organizacional” (Ferreira, 201, p. 16).

Tabela 19- Qual o tempo do seu vínculo empregatício com a empresa?

| | Frequência | Porcentagem |
|-----------------|------------|-------------|
| Menos de um ano | 5 | 33,3 |
| Mais de um ano | 10 | 66,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)



Gráfico 19 - Qual o tempo do seu vínculo empregatício com a empresa?

No gráfico acima ficou demonstrado que 67% dos entrevistados, trabalharam mais de um ano na empresa, e 33% dos entrevistados trabalharam com menos de um ano. Os que trabalharam por mais tempo na empresa, alegaram que tiveram uma boa liderança e o Presidente da AABB, da época era humanista, pensava nos funcionários, e quando possível trabalhava política s como recompensas, pelo desempenho das tarefas, e tinha reconhecimento pelo trabalho dos funcionários.

A cada dois anos é trocado o Presidente da unidade nas AABB's, a cada mandato existem ideias novas e formas diferentes de administrar a empresa, tudo depende da liderança, para serem tomadas as decisões.

Tabela 20 – Durante a permanência na empresa, as experiências ou conhecimentos adquiridos em áreas em que nunca havia trabalhado foi.

| | Frequência | Porcentagem |
|---------|------------|-------------|
| Regular | 3 | 20,0 |
| Boa | 5 | 33,3 |
| Ótima | 7 | 46,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: Autora (2016)

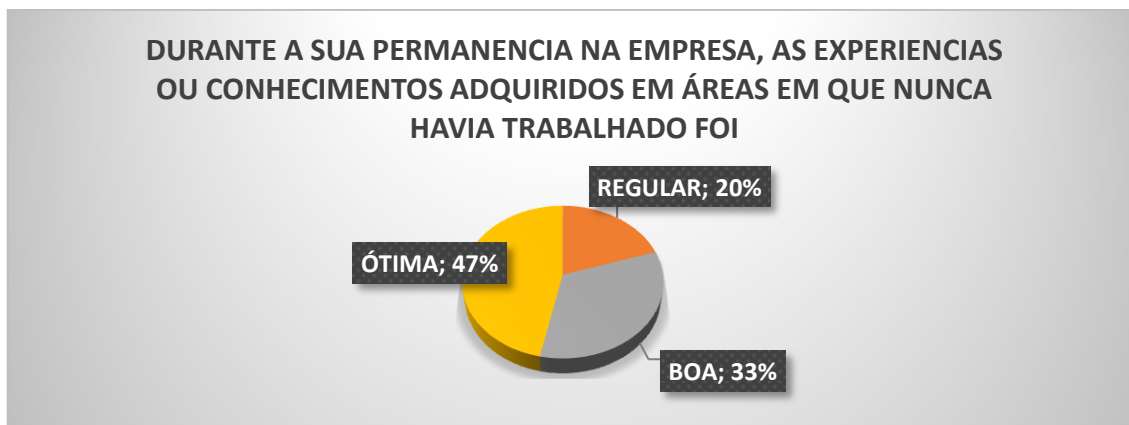


Gráfico 20 - Durante a permanência na empresa, as experiências ou conhecimentos adquiridos em áreas em que nunca havia trabalhado foi.

Nota-se, que 47% dos entrevistados, teve um bom aproveitamento no tempo em que trabalhou na empresa, pois existe varias tarefas interligadas, como quem trabalha de atende no bar, tem aprendido em atendimento ao cliente, aprende o financeiro (abrir e fechar o caixa do estabelecimento). Para novos integrantes do mercado de trabalho, e uma experiência valiosa, pois servirá futuramente, como referência para novas oportunidades.

Tabela 21 – Você tem outra renda, além do salário da empresa em que trabalha?

| | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| Sim | 5 | 33,3 |
| Não | 10 | 66,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)

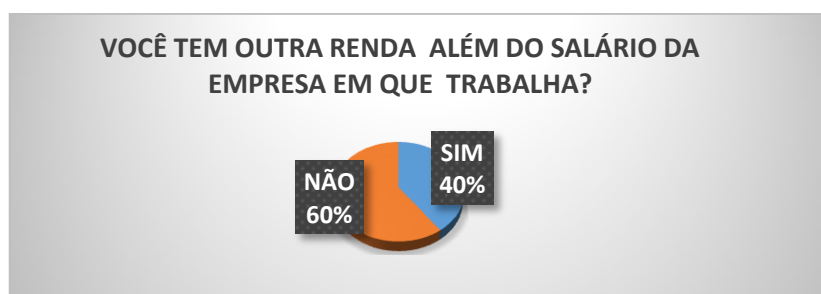


Gráfico 21 – Você tem outra renda além do salário da empresa em que trabalha.

Em relação à renda, 60% dos entrevistados não possuía outra renda, além da remuneração mensal.

“A Remuneração não visa apenas recompensar os funcionários pelo seu trabalho e dedicação, mas tornar sua vida mais fácil e agradável. Uma das maneiras de facilitar a vida dos funcionários é oferecer-lhes benefícios e serviços que, não sendo proporcionados pela organização, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido. Os benefícios e serviços aos funcionários são formas indiretas da compensação total. O salário pago em relação ao cargo ocupado representa apenas uma parcela do pacote de recompensa que as organizações oferecem ao seu pessoal” (CHIAVENATO,1999).

Nota-se, que as empresas podem reter os bons funcionários e reduzir a rotatividade, avaliar os propósitos, custos e valores que são apresentados na elaboração de bons projetos, visando melhorar a vida de seus colaboradores para que eles tenham motivação para continuar trabalhando na empresa.

Tabela 22- Qual a importância da flexibilidade de horário dentro de uma empresa do ramo de lazer?

| | Frequência | Porcentagem |
|------------------|------------|-------------|
| Muito importante | 15 | 100,00 |
| Sem importância | 0 | 0 |
| Total | 15 | 100,00 |

Fonte: autora (2016)



Gráfico 22 – Qual a importância da flexibilidade de horário dentro de uma empresa do ramo de lazer?

No mercado de trabalho atual, onde a tecnologia esta cada vez mais avançada, a procura dos funcionários por qualificação profissional, a concessão da flexibilização na jornada de trabalhos dos empregados, se tornou uma discussão relevante, pois, através da implantação da flexibilização, os colaboradores, além de trabalharem com motivação, terão possibilidade de se qualificar com mais tranquilidade.

Desse modo, a flexibilização, ajuda e muito na produtividade de uma empresa, ainda mais, na empresa objeto deste trabalho, pois, a mesma trabalha com atendimento de pessoas que buscam diversão e lazer, portando, o empregado sempre deve estar motivado e alegre para atender seus clientes.

Conforme Pastore (2007), os serviços que mais se expandem são os de economia intangível, ou seja, que dependem muito mais do talento intelectual do que da força física.

A tipologia sobre flexibilidade é vasta, mas para colaborar, com esse pensamento, um dos trabalhos clássico, é o de Atkinson (1984), que aponta dois tipos básicos. A flexibilidade interna refere-se às estratégias utilizadas dentro da empresa para realizar as adaptações como, por exemplo, o ajuste entre remuneração e jornada de trabalho. A flexibilidade externa é aplicada fora da empresa, no mercado de trabalho, como é o caso de contratação de trabalho temporário ou por prazo determinado.

Diante deste cenário, as empresas precisam adequar-se a esta geração de novos trabalhadores, que estão entrando no mercado de trabalho ou busca qualificação, para inserir-se na competição por vagas de trabalho nas empresas, para acompanhar inovações tecnológicas e comportamentais.

Em decorrência das expectativas que os colaboradores, buscam dentro das empresas, plano de carreira, treinamentos e capacitação, a flexibilidade de horário é um novo planejamento, que faz se necessário implantar-se em empresas, onde a carga horária é extensa, principalmente na área de turismo e lazer, como no caso da AABB, empresa objeto de pesquisa desse trabalho científico.

Pois, nestas áreas os clientes estão cada vez mais exigentes, e a pressão que estes colaboradores sofrem, por resultados e metas que devem atingir, as funções são variadas, que vai desde ao atendimento ao cliente até atingir metas de filiação de novos associados, torna-se cada vez maior, a exigência torna-se imensurável, que o colaborador não suporta, desliga-se da empresa.

A empresa de suporte elaborar planos estratégicos, para aperfeiçoar seus funcionários em treinamentos e qualificações, que atendam a necessidade da empresa em inovar, e do funcionário em ter capacidade e suporte de atender as exigências dos clientes. Através da inovação de estratégica da empresa, em aderir e estudar como flexibilizar o horário, na medida do possível, ocasionará a estes colaboradores satisfação e motivação em permanecer efetivo na empresa, e também uma estratégica de diminuir o índice da rotatividade, que esta interligada entre varios fatores, um deles esta á motivação, pois os funcionários, torna-se motivados em se sentir util e necessario para a empresa em habilidades e estratégias, que vão além dos papéis de normas e regras.

Tabela 23 – A flexibilidade de horario, ajudaria os funcionarios sentirem-se motivados.

| | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| Sim | 14 | 93,3 |
| Não | 1 | 6,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: autora (2016)

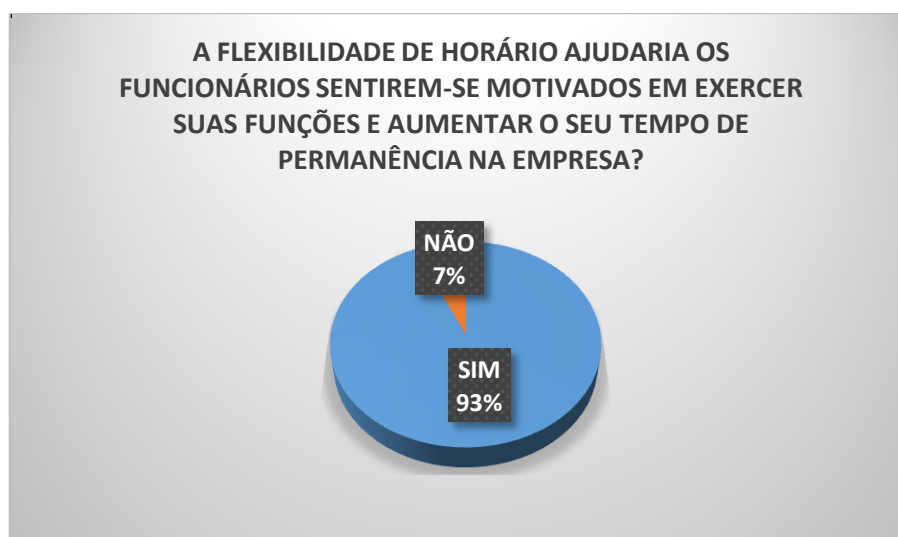


Gráfico 23 - A flexibilidade de horário, ajudaria os funcionários sentirem-se motivados, em exercer suas funções e aumentar o seu tempo de permanência na empresa.

Com o avanço da tecnologia e a revolução das gerações, vem ocorrendo várias transformações nas empresas desde as mais engessadas e tradicionais, até as que praticam negócios atuais, estão passando por um processo de mudanças, estão se flexibilizando e planejando medidas, cada vez mais inovadoras e criativas para reter seu talentos e diminuir o alto índice de rotatividade.

Considera-se, relevante, a implantação de novas medidas a serem implantadas na empresa de acordo com os entrevistados 93%, concordam que com a implantação de flexibilização, seria um caminho, a seguir para inovação e criação de novos conceitos, para o desenvolvimento financeiro e desempenho operacional da empresa. É revelante expor que as empresas, são compostas de pessoas e esta geração inovadora, vem proporcionando mudanças, tanto profissional quanto empresarial, pois a motivação e satisfação desses profissionais, não é somente ligado a renda, mas a qualidade de vida no trabalho.

Tabela 24 - Em sua opinião o que a empresa poderia fazer para manter a permanência dos funcionários e ganhar ainda mais a confiança dos funcionários.

| | Frequência | Porcentagem |
|--|------------|-------------|
| Criar um plano de benefícios p/ motivação dos colaboradores. | 3 | 20,0 |
| Reconhecer o esforço dos colaboradores através de recompensas. | 1 | 6,7 |
| Implantar um sistema de plano de saúde | 1 | 6,7 |
| Treinamento avançado para líderes | 2 | 13,3 |
| Sistema de elevação salarial por ano de permanência. | 1 | 6,7 |
| Rodizio de funcionários nos finais de semanas quando possível | 7 | 46,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

Fonte: Autora (2016)

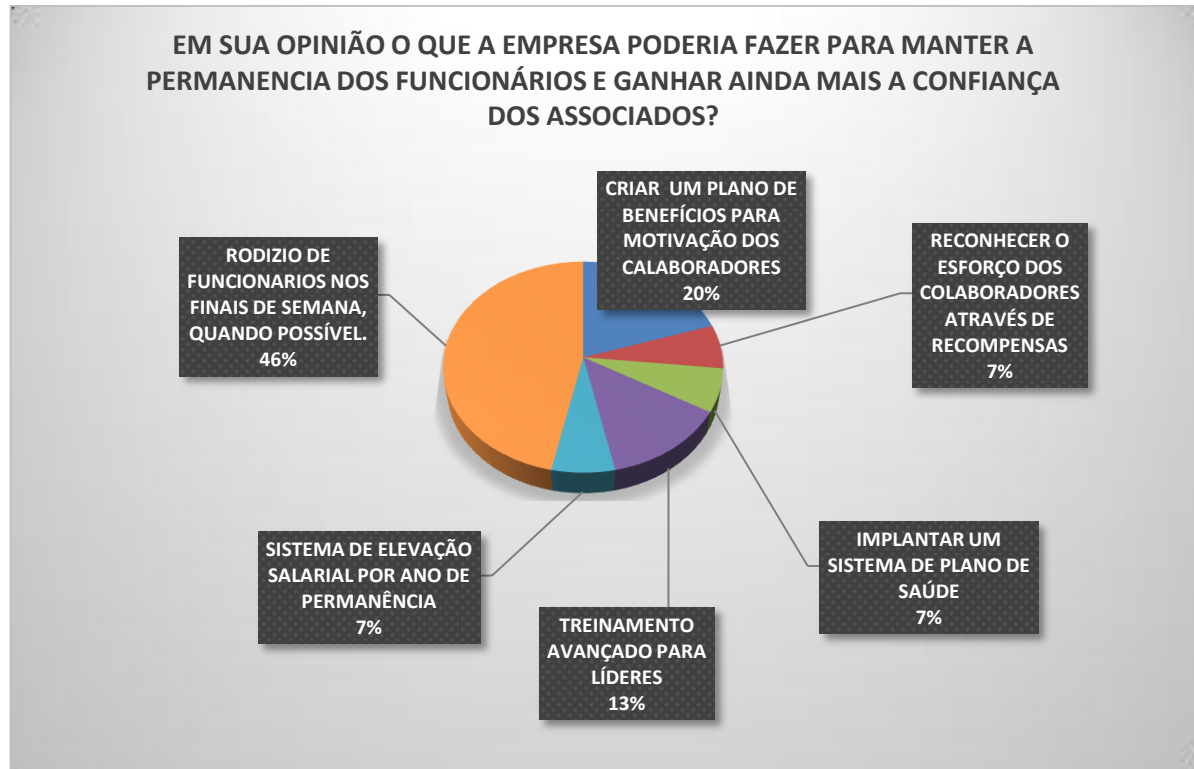


Gráfico 24 - Em sua opinião o que a empresa poderia fazer para manter a permanencia dos funcionários e ganhar ainda mais a confiança dos funcionários.

Conforme exposto no grafico 46% dos entrevistados, apontam a deficiencia do quadro de funcionarios, principalmente na alta temporada que geralmente começa, em outubro até meados de março do ano seguinte, dados fornecidos pelos entrevistados da pesquisa de campo. Com a crescente demanda dos associados fixos e não-fixos, a demanda de atendimentos aos clientes aumentam, os serviços de manutenção de limpeza do clube e piscinas, tem a mesma circunstancia, mas a empresa durante os periodos, em que há tranquilidade na empresa, não realiza nenhum tipo de planejamneto para esse época do ano, e acaba sobrecarregando seu quadro de funcionarios efetivos. Devido as pressões por resultados de desempenho das tarefas, os funcionarios ficam insastisfeitos com a empresa, pela demora em fazer novas contratações para aumentar seu quadro de funcionários, o lider da equipe tem que observar com atenção estas falhas, pois, o rodizio de funcionarios traz gastos invisiveis a empresa, gastos que poderia ser evitados, e poderiam buscar investir em novas contratações, e realizar política de recompensas, para a motivação desses colaboradores. Esses e outros fatores, que estao causando a rotatividade de pessoal, como a falta de mão de obra, insuficiente na empresa, e o efeito sobrecarga de tarefas, carga horaria extensa, desmotivação por parte dos funcionários, com todas essas falhas, o atendimento ao cliente, é realizado com má qualidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados da pesquisa é possível afirmar que as empresas devem observar a rotatividade de pessoal, bem como devem implantar diversas políticas preventivas e incentivadoras de recompensas e benefícios, para reter seus colaboradores, principalmente quando são profissionais capacitados e qualificados, para realizarem suas funções dentro da empresa.

Com a crescente busca por serviços na área de lazer, os gestores devem analisar rigorosamente os processos que envolvem gestão de pessoas, recrutamento, treinamento e qualificação de pessoal, na prestação de serviços oferecidos a seus associados, para que a empresa tenha lucratividade, para melhorar ainda a estrutura do clube.

Conforme os levantamentos de dados, os entrevistados avaliaram a rotatividade de pessoal, dentro da empresa AABB, como negativa. Pois estes entrevistados demonstraram um alto grau de insatisfação, devido a falta de benefícios e, de recompensas pelos serviços prestados, motivos que ocasionou a saída de vários funcionários.

Considerando que esses funcionários, mantiveram uma permanência de mais de 12 meses, a empresa poderia considerar, o bom desempenho de suas tarefas, e fazer um planejamento de benefícios, e descobrir as suas expectativas referentes a empresa, estratégias que serviriam como incentivo de reter esses talentos, dentro da empresa.

Para o bom desempenho de suas tarefas a AABB, poderia fazer planos estratégico, para haver um aumento significativo de seus mantenedores, já que a política da empresa não é obter lucro, mas aumentar a renda da empresa, para que ela possa fazer investimentos em várias áreas da empresa, pois seus associados são os mantenedores da empresa, e seu caixa é movimentado, através de vendas de título e pagamentos de mensalidade e locação do salão para eventos.

Promover feed back, com os funcionários, pode identificar os anseios da equipe profissional, ouvir as ideias e sugestões dos colaboradores, pode melhorar a relação empresa funcionário, proporcionando um bom ambiente organizacional.

Diante do já esplanado, conclui-se que, para diminuir a rotatividade de pessoal, é preciso proporcionar aos empregados, um cenário onde os mesmos possam ter mais qualidade de vida. Nesse sentido, a empresa pode tomar algumas atitudes, com, elaborar um planejamento de trabalho, onde, dentro deste planejamento, se oportunize, flexibilização de horários aos empregados, bem como, dar recompensas, reconhecer o trabalho realizado, de modo que ao promover estes atos, gerará satisfação e motivação em seus funcionários, diminuindo portanto, a rotatividade de pessoal.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, J.W. As introduction to motivacion. Princeton: Vali Nostrand,1964.
- ATKINSON, John (1984): “Flexibility, Uncertainty and Manpower Management”, IMS Report, No.89, Institute of Manpower Studies, Brighton.
- ATKINSON, A. A., et al. Contabilidade Gerencial. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; Revisão técnica Rubens Famá - São Paulo: Atlas, 2000. 812p.
- 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: Qualitymark, 2005.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. Psicologia para América Latina, México, n. 7, p.0-0, 2006.
- CHIAVENATO, Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus,1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos – Ed. Compacta, 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas, 3º ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7ªed. Ver. E atual.- Barueri, SP: Manole,2009. – (Série recursos humanos).

CONDE, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil.

DONNELLON, Anne. Liderança de Equipes: Soluções Práticas para os Desafios do Trabalho. 3. ed. São Paulo: Campos / Elsevier, 2006.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentals of organizational behavior: an applied perspective. Nova York: Pergamon Press, 1974, p. 333

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais; Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001

FERREIRA, M. L. C. B. (2001). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. Acesso 20 de outubro 2016.

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

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005. Acesso 21 de outubro 2016.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. Administração princípios e tendências. São Paulo:Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1982.

LITWIN, George H.; STRINGER JR., R.A. Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1968.

LUCENA, Maria Diva da Salette. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico. 5. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14º Ed. Saraiva, 2011.

MARINI, Caio. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: O papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. Revista eletrônica sobre a reforma do estado, Salvador, n.2 jun/ago. 2005. 15p.

MARIM, Sérgio P. Absenteísmo dos funcionários do setor de construção civil, do estado do Espírito Santo. 2012. 72 p. Dissertação (Mestrado em Administração). - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Instituto de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2012.

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

MILKOVICH, George T. Administração de recursos humanos / George T. Milkovich, John W. Boudreau; tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1. Ed. – 9. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MOBLEY, William H. Turno ver: Causas, consequências e controle; tradução de Vânia

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. -São Paulo: Pearson Hall, 2005.

VERGARA, Silvia Constant. Gestão de Pessoas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia C. Gestão de Pessoas. 11º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUTO, D. F. Absenteísmo – Preocupação Constante das Organizações. Rio de Janeiro: 1998.

TACHIZAWA, takesky; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada a estratégias de negócios. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CITAÇÕES ELETRONICAS:

BISPO, Patrícia Rotatividade de Pessoal. 24 jun. 2016. Disponível em:<http://www.rh.com.br/>. Acesso em: 01 Agosto 2016

DA SILVA, Cleide Aparecida; FERREIRA, Maria Cristina. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 29, n. 3, p.331-339, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v29n3/v29n3a11.pdf>>. Acesso em 25 ago. 2016.

MELO, Luísa. <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial>>. Acesso em 17 de outubro 2016.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. Rotatividade de Pessoal – Turn over. 12 nov. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/rotatividade-de-pessoal-turnover/12932/>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

PASTORE, José. Crescimento de 6%: e a mão de obra? Folha de São Paulo, (08/12/2009). Disponível em < http://www.josepastore.com.br/artigos/ed/ed_045.htm > Acesso em Outubro de 2016.

QUIJANO, Santiago et al. (ASH) para el análisis del comportamiento humano em las organizaciones. Revista papeles del Psicólogo, Madrid, v. 29, n. 1, p. 92-106, 2008, Disponível em: < [http:// www.cop.es/papeles](http://www.cop.es/papeles)>. Acesso em: 07 set. 2016

SOUZA, Silvana R. Rossi Kissula. A rotatividade e as condições de trabalho de profissionais de enfermagem: um enfoque da ergonomia. 2003.139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/tese/PEPS3376.pdf>. Acesso em: 8 set. 2016.

TEIXEIRA, Alexandre, especialista em felicidade do trabalho. <<http://porvir.org/os-beneficios-em-flexibilizar-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em 16 de outubro 2016.

<http://webinsider.com.br/2008/09/24/trabalho-em-equipe-o-lider-segundo-peter-drucker/>. Acesso 20 de outubro 2016.

<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-na-empresa/31071/#ixzz4NixwXQdG>

https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Associa%C3%A7%C3%A3o_Atl%C3%A9tica_Banco_do_Brasil&oldid=39698932. Publ por: Wikipédia, a enciclopédia livre. Revisão: 30 jul. 2014, 18h07 min UTC. Acessado: 05 agost. 2016, Principais contribuidores: Estatística do histórico de revisões.

<file:///C:/Users/Cal%C3%A7ados/Downloads/Cartilha%20Hor%C3%A1rios%20flex%C3%A9veis.pdf>. Acesso 20 de outubro 2016.

APÊNDICE

Modelo de questionário aplicado no estudo de caso

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

1. SEXO

| | |
|-------|--|
| FEM. | |
| MASC. | |

2. FAIXA ETÁRIA

| | |
|------------|--|
| 18 a 25 | |
| 26 a 35 | |
| 36 a 45 | |
| Mais de 45 | |

3. ESCOLARIDADE

| | |
|-------------------------------|--|
| ENSINO SUPERIOR | |
| ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO | |
| ENSINO MÉDIO COMPLETO | |
| ENSINO MÉDIO INCOMPLETO | |
| ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO | |
| ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO | |
| NÃO ALFABETIZADO | |

4. CARGO QUE OCUPAVA NA EMPRESA

| | |
|------------------------|--|
| ATENDENTE | |
| AUX. JARDINAGEM | |
| COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA | |
| GERÊNCIA | |

| | |
|----------------|--|
| SECRETÁRIA | |
| SEVIÇOS GERAIS | |
| NÃO INFORMOU | |

5. PARA SUA CONTRATAÇÃO, QUAIS FORAM OS PROCESSO DE SELEÇÃO DE QUE VOCÊ PARTICIPOU?

| | |
|--|--|
| PROVAS DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADE | |
| ENTREVISTA DE SELEÇÃO | |
| TESTES DE PERSONALIDADE | |
| TESTES PSICOMÉTRICOS | |
| TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO | |
| NENHUM | |

6. A EMPRESA MINISTROU TRINAMENTO ADEQUADO PARA A OCUPAÇÃO DO CARGO OFERECIDO?

| | |
|-----|--|
| SIM | |
| NÃO | |

7. EM RELAÇÃO À SUA EQUIPE DE TRABALHO, VOCÊ A CONSIDERAVA

| | |
|---------|--|
| RUIM | |
| REGULAR | |
| BOA | |
| ÓTIMA | |

8. PARA VOCÊ, QUAL O MAIOR FATOR MOTIVADOR DA MANUTENÇÃO DO FUNCIONÁRIO NA EMPRESA?

| | |
|-------------------------|--|
| SALÁRIO | |
| ESTRUTURA E TECNOLOGIA | |
| EQUIPE DE TRABALHO | |
| VISIBILIDADE DA EMPRESA | |

9. VOCÊ RECEBIA ALGUM BENEFÍCIO (PLANO DE SAÚDE, ODONTOLÓGICO, BONIFICAÇÃO)?

| | |
|-----|--|
| SIM | |
| NÃO | |

10. QUAL ERA A QUALIDADE DO AMBIENTE DE TRABALHO?

| | |
|------|--|
| RUIM | |
|------|--|

| | |
|---------|--|
| REGULAR | |
| BOM | |
| ÓTIMO | |

11. QUAIS OS FATORES DO AMBIENTE DE TRABALHO QUE O LEVOU A DAR A QUALIFICAÇÃO ACIMA?

| | |
|--------------------------------------|--|
| EQUIPE DE TRABALHO | |
| LOCALIZAÇÃO | |
| REMUNERAÇÃO | |
| GRAU DE APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL | |

12. COMO VOCÊ CONSIDERAVA, NA EQUIPE DE TRABALHO, A ATUAÇÃO DO SEU LIDER NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS?

| | |
|---------|--|
| RUIM | |
| REGULAR | |
| BOM | |
| ÓTIMO | |

13. O SEU AMBIENTE E TRABALHO É OU ERA?

| | |
|---------------------------|--|
| MUITO TRANQUILO | |
| TRANQUILO | |
| BARULHENTO OU ESTRESSANTE | |

14. O QUE VOCÊ ACHA QUE FALTOU, POR PARTE DA EMPRESA, PARA QUE VOCÊ PERMANECESSE EFETIVO?

| | |
|---|--|
| AUMENTO SALARIAL | |
| ASSISTENCIA NA SEGURANÇA NO TRABALHO | |
| CUMPRIMENTO DE PROMESSAS POR PARTE DO LÍDER | |
| POLÍTICA DE BENEFÍCIOS | |
| FALTA DE RECOMPENSAS | |
| FLEXIBILIDADE DO HORÁRIO DE TRABALHO | |

15. A EMPRESA PROMOVIA REUNIÕES COM OS FUNCIONÁRIOS PARA DISCUTIR MELHORIAS E SOLUÇÕES DE PROBLEMAS NA EMPRESA?

| | |
|-----|--|
| SIM | |
| NÃO | |

16. VOCÊ SE CONSIDERA UM FUNCIONÁRIO POLIVALENTE, OU SEJA,

EXERCIA OU EXERCE MAIS DE UMA FUNÇÃO NA EMPRESA?

| | |
|-----|--|
| SIM | |
| NÃO | |

17. PARA O DESEMPENHO COM SEGURANÇA DE SUAS TAREFAS VOCE RECEBIA OU RECEBE EPI's

| | |
|-----|--|
| SIM | |
| NÃO | |

18. VOCÊ AVALIA A ROTATIVIDADE DE PESSOAL, DUARANTE O SEU TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA, COMO FATOR POSITIVO OU NEGATIVO?

| | |
|-----------------|--|
| POSITIVO | |
| NEGATIVO | |
| NÃO SOUBE DIZER | |

19. QUAL O TEMPO DO SEU VÍNCULO EMPREGATÍCIO COM A EMPRESA?

| | |
|-----------------|--|
| MENOS DE UM ANO | |
| MAIS DE UM ANO | |

20. DURANTE A SUA PERMANENCIA NA EMPRESA, AS EXPERIENCIAS OU CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS EM ÁRES EM QUE NUNCA HAVIA TRABALHADO FOI

| | |
|---------|--|
| RUIM | |
| REGULAR | |
| BOA | |
| ÓTIMA | |

21. VOCÊ TEM OUTRA RENDA ALÉM DO SALÁRIO DA EMPRESA EM QUE TRABALHA?

| | |
|-----|--|
| SIM | |
| NÃO | |

22. QUAL A IMPORTÂNCIA DA FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO DENTRO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE LAZER?

| | |
|------------------|--|
| SEM IMPORTÂNCIA | |
| MUITO IMPORTANTE | |

23. A FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO AJUDARIA OS FUNCIONÁRIOS SENTIREM-SE MOTIVADOS EM EXERCER SUAS FUNÇÕES E AUMENTAR O SEU TEMPO DE PERMANÊNCIA NA EMPRESA?

| | |
|-----|--|
| SIM | |
| NÃO | |

**24. EM SUA OPINIÃO O QUE A EMPRESA PODERIA FAZER PARA
MANTER A PERMANENCIA DOS FUNCIONÁRIOS E GANHAR AINDA
MAIS A CONFIANÇA DOS ASSOCIADOS?**

| | |
|--|--|
| CRIAR UM PLANO DE BENEFÍCIOS PARA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES | |
| RECONHECER O ESFORÇO DOS COLABORADORES ATRAVÉS DE RECOMPENSAS | |
| IMPLANTAR UM SISTEMA DE PLANO DE SAÚDE | |
| TREINAMENTO AVANÇADO PARA LÍDERES | |
| SISTEMA DE ELEVAÇÃO SALARIAL POR ANO DE PERMANÊNCIA | |
| RODIZIO DE FUNCIONARIOS NOS FINAIS DE SEMANA, QUANDO POSSÍVEL. | |