



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM RECURSOS HUMANOS



FRANCIELI DEININGER DE ANDRADE

**ROTATIVIDADE NO TRABALHO: ANÁLISE DAS DIMENSÕES DAS
TEORIAS DAS NECESSIDADES**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2018

FRANCIELI DEININGER DE ANDRADE

**ROTATIVIDADE NO TRABALHO: ANÁLISE DAS DIMENSÕES DAS
TEORIAS DAS NECESSIDADES**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na MBA em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientadora: Prof^a. Dra. Paula Regina Zarelli

PATO BRANCO

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

Rotatividade no Trabalho: Análise das Dimensões das Teorias das Necessidades

Francieli Deininger de Andrade

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 10h30min, do dia 04 de agosto de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof^a. Dr^a. Paula Regina Zarelli
Orientadora

Prof. Dr. Neimar Follmann
Avaliador - UTFPR

Prof^a. Dr^a. Elizandra Machado Follmann
Avaliadora – UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

Esta monografia é dedicada...

Primeiramente a Deus que me deu força durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, os quais são meu exemplo de vida, força de vontade, companheirismo e cumplicidade, sou grata por estarem sempre junto a mim e minha família.

Ao meu esposo, pelo amor, apoio e motivação sempre estando junto de mim para transpor todas as barreiras encontradas.

Ao meu filho, que mesmo pequeno soube entender a importância deste tempo dedicado ao aprendizado, e compreendeu meus momentos de ausência.

Obrigado a todos pela compreensão nos momentos em que estive ausente.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, pelo apoio concedido durante toda a vida.

A todos meus familiares que de alguma forma me incentivaram, e me auxiliaram.

Ao meu esposo, por fazer com que eu acreditasse no meu potencial e por não me permitir desistir nos momentos mais difíceis com o seu grande apoio e sem nunca ter medido esforços para que eu concluísse esta jornada. Por ter sido presente e ter apoiado nosso filho nos momentos em que me fiz ausente te amo.

Ao meu amado filho, que embora pequeno, soube compreender a necessidade e a importância que este período representou, sempre me incentivou com seus gestos de carinho e amor.

Aos meus colegas de MBA que sempre compartilharam comigo conhecimento, suas experiências, sua amizade, vivenciamos muitos momentos, superamos juntos desafios, chegamos ao final de uma longa jornada, que nos deixam marcas.

Aos professores, profissionais que dedicam seu tempo e conhecimentos para com os outros, sem medir esforços para proporcionar crescimento profissional e pessoal a todos a todos meu obrigada, em especial a minha professora e orientadora Dra. Paula Regina Zarelli, pela paciência, empenho em todo o estudo deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho, os quais cooperaram diretamente para que eu conseguisse desenvolver este estudo, cooperando através das respostas das entrevistas, além disso, souberam entender minha ausência durante a realização desta especialização.

A todas estas pessoas que me incentivaram e apoiaram desde o início desta jornada, o meu muito obrigada.

“No mundo dos negócios todos são pagos em duas moedas: dinheiro e experiência. Agarre a experiência primeiro, o dinheiro virá depois.”

(Harold Geneen)

RESUMO

ANDRADE, Francieli Deininger de. ROTATIVIDADE NO TRABALHO: ANÁLISE DAS DIMENSÕES DAS TEORIAS DAS NECESSIDADES. 2018. Folhas. Monografia (MBA em Recursos Humanos). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

Atualmente a grande riqueza das organizações é o seu capital humano. E um grande empecilho para as organizações está sendo os elevados índices de rotatividade, o que fazem com que as empresas acabem perdendo muitas vezes mão de obra qualificada, e seu maior investimento, tendo gastos elevados com processos admissionais e demissionais ocasionados pela rotatividade. Desta forma surgiu o interesse em realizar o presente estudo de caso. O mesmo tem por objetivo identificar os fatores geradores de satisfação e motivação dos colaboradores, averiguando ainda os motivos e causas de rotatividade, verificando as falhas existentes para a rotatividade para assim sugerir medidas que possam ser adotadas para a retenção dos colaboradores. Para a realização do mesmo a metodologia adotada é uma pesquisa bibliográfica, associada a um estudo de caso realizado no setor administrativo de um frigorífico. Através deste verificou-se como principais resultados que para a retenção de talentos devem ocorrer mudanças principalmente em fatores gerenciais, investimento da organização no desenvolvimento profissional e pessoal, e a melhoria da remuneração, desta forma o colaborador tende a sentir-se motivado e como consequência permanecer na organização.

Palavras-chave: Rotatividade, Teoria das Necessidades, Gestão de Pessoas

ABSTRACT

ANDRADE, Francieli Deininger de. ROTATIVITY AT WORK: ANALYSIS OF THE DIMENSIONS OF THE NEEDS THEORIES. 2018. Sheets. Monograph (MBA in Human Resources). Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2018.

Today, the great wealth of organizations is their human capital. And a major setback for organizations is the high turnover rates, which mean that companies often lose out on skilled labor and their increased investment, having high expenses with hiring and hiring processes caused by turnover. In this way the interest in carrying out the present case study arose. The objective is to identify the factors that generate employees' satisfaction and motivation, as well as the motives and causes of turnover, verifying the existing flaws for the rotation so as to suggest measures that can be adopted for employee retention. For the accomplishment of the same the methodology adopted is a bibliographical research, associated to a case study carried out in the administrative sector of a refrigerator. Through this it was verified as main results that for the retention of talents must occur changes mainly in managerial factors, investment of the organization in the professional and personal development, and the improvement of the remuneration, in this way the employee tends to feel motivated and as a consequence remain in the organization

Keywords: Rotativity, Needs Theory, People Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão de Pessoas nas Organizações	23
Figura 2 – Pirâmide de Teorias de Necessidades de Maslow.....	35
Figura 3 – Pirâmide de Maslow Comparada à ERG	38
Figura 4 – Comparativo dos Fatores que Geram Extrema Satisfação e Extrema Insatisfação	41
Figura 5 – As relações das Expectativas em Relação ao Trabalho e o Nível de Desempenho	45
Figura 6 – Três Relações da Teoria das Expectativas.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Causas e Efeitos da Má Administração de Pessoal.....	50
Tabela 2 – Assinale Opções que Melhor se Adapta a Sua Realidade.....	66

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 – Gênero	54
Gráfico 2 – Estado Civil	55
Gráfico 3 – Grau de Instrução	56
Gráfico 4 – Tempo de Empresa	57
Gráfico 5 – Ao Receber Uma Proposta De Emprego O Que Chama Mais A Atenção.....	57
Gráfico 6 – O Que Traz Mais Prazer No Ambiente De Trabalho	58
Gráfico 7 – Se o seu salário fosse suficiente apenas para manter suas necessidades básicas de alimentação e moradia você.....	59
Gráfico 8 – Você aceitaria uma proposta de emprego que fosse melhor remunerado, atendesse as suas expectativas profissionais, em um ambiente de trabalho em que você se sinta a vontade, mas que apresente um risco 30% a mais de demissão caso não atinja as metas propostas?.....	60
Gráfico 9 – Digamos que você tenha um emprego estável e ganhasse uma proposta de na qual você teria melhores condições de trabalho com um salário maior, auxílio para investimento na carreira, entre outros benefícios, porém o mesmo possuísse um ambiente de trabalho competitivo, no qual estaria sujeito a constantes avaliações para não perder o emprego, você aceitaria?.....	61
Gráfico 10 – Suponhamos que você ganhasse duas propostas de emprego. Sendo uma para um cargo que permite contato com os colegas de trabalho, porém é um cargo de pouca evidência, proporciona um salário em acordo com o ofertado no mercado, e estabilidade no emprego; já a segunda opção é um cargo que permite aprendizado continuado, requer alta dedicação para ultrapassar os prováveis desafios, tem uma elevada remuneração, mas que, caso não atenda suficientemente as distintas atividades, pode ficar desempregado, qual das duas propostas você aceitaria?.....	62
Gráfico 11 – A empresa na qual trabalho me faz sentir	63
Gráfico 12 – Você em Algum Momento	63
Gráfico 13 – Quais os motivos que fazem você permanecer atualmente em seu trabalho	64
Gráfico 14 – Você Como Profissional Sente-se.....	65
Gráfico 15 – Análise da realidade dos entrevistados de acordo com a Teoria de Maslow	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivo Específico.....	17
2	METODOLOGIA	18
2.1	Análise e Coleta de Dado	19
2.1.1	Local da Pesquisa.....	20
2.1.2	Coleta de Dados.....	20
2.2	Delimitação da Pesquisa	21
2.3	Organização da Pesquisa	21
3	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	22
3.1	GESTÃO DE PESSOAS	22
3.1.1	As Pessoas na Organização	24
3.2	ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	26
3.2.1	Remuneração	28
3.2.2	Benefícios	30
3.2.3	Papel da Liderança	31
3.2.4	Recompensa	31
3.2.5	Oportunidade de Crescimento e Desenvolvimento	32
3.2.6	Qualidade de Vida no Trabalho	33
3.3	TEORIAS MOTIVACIONAIS	34
3.3.1	Teoria de Maslow.....	34
3.3.2	Teoria ERG.....	38
3.3.3	Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor.....	39
3.3.4	Teoria de Dois Fatores de Frederick Herzberg.....	40
3.3.5	Teoria Contemporânea sobre Motivação	42
3.3.5.1	Teoria das Três Necessidades de McClelland.....	42
3.3.5.1.1	Necessidade de Realização.....	43
3.3.5.1.2	Necessidade de Poder	43
3.3.5.1.3	Necessidade de Associação e Afiliação.....	44
3.3.5.2	Teoria das Expectativas	44

3 .3.5.3	Teoria da Equidade	46
3 .3.5.4	Teoria do Esforço	47
3 .4	ROTATIVIDADE DE PESSOAL TUNOVER.....	47
3 .4.1	Causas e Fatores Relacionados a Rotatividade.....	49
3 .4.2	Formas para reduzir a Rotatividade	51
3 .4.3	Custos do Turnover	51
3 .4.4	Índice de Rotatividade	52
4	ESTUDO DE CASO ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIA.....	72
	APÊNDICE A.....	78

1. INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas essencialmente por pessoas, tal fato tem contribuído para que novas estratégias, conceitos, valores, venham sendo adotados e praticados, visando assim assegurar, dentro do quadro de funcionários muito mais que pessoas, grandes talentos (BUSBIN; JOHNSON; DECONINCK, 2008). As pessoas que constituem uma organização compõem seu bem mais valioso, e representam grande vantagem competitiva no mercado, isto porque a empresa que for composta por pessoas qualificadas, possui um grande diferencial competitivo, porém o grande problema está ligado a capacidade que as organizações possuem de reter seus talentos. (BUSBIN; JOHNSON; DECONINCK, 2008)

Nos dias atuais, contratar e deter profissionais qualificados e habilidosos tem se tornado um grande desafio para as organizações, isto porque as organizações não dão aos seus colaboradores o real valor, o que acaba contribuindo para um alto índice de rotatividade de pessoal fator este que têm representado uma série de problemas para as organizações. A perda de colaboradores acaba por tornar-se para as organizações um negócio desvantajoso, pois acarreta custos elevados, com processos como o de recrutamento, seleção, admissão, treinamento e desenvolvimento de pessoas. (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Há algum tempo atrás, alguns autores defendiam a tese de que as pessoas seriam substituídas por máquinas, porém atualmente ocorre o oposto, e as pessoas passaram a ser o ponto principal das organizações de sucesso, sendo que as economias que apresentam rápido crescimento são organizações que possuem em seu quadro de colaboradores bons profissionais. (GUBMAN, 1998).

Neste contexto surge uma realidade dentro das organizações, a de encontrar profissionais, qualificado, e que atendam à demanda de competências exigidas pelo mercado globalizado. Sendo que apenas as organizações competitivas, conseguem atrair, formar e reter bons profissionais. Silva (2001), descreve ainda que a taxa ideal de rotatividade consiste na que retém o pessoal de boa qualidade, substituindo os que não possuem a mesma qualidade de forma tranquila tanto de modo financeiro quanto operacional.

Atualmente para se manterem no mercado muitas empresas têm tomado decisões que acabam apresentando resultados negativo para o colaborador, isto porque tais decisões estão baseadas em tentar deixar a organização mais sólida o

que acaba tomando rumos que podem ocasionar o descontentamento, sendo que tal fator tem elevado os índices de colaboradores que tendem a pedir o desligamento da empresa, criando um elevado índice de rotatividade dentro do quadro de colaboradores. (GUBMAN, 1998).

Diante disto surge o interesse em desenvolver tal estudo, buscando através deste apurar os motivos que influenciam para que os colaboradores sintam-se realizados profissionalmente, o que contribui para desta forma reduzir a taxa de rotatividade no contexto do setor administrativo do frigorífico. A análise ocorre através do desenvolvimento de investigações sobre estado de ânimo e emoções que envolvem o ambiente de trabalho, criando assim dentro da organização um quadro de colaboradores capazes de assumir diferentes tarefas, mais bem preparados emocionalmente, que irão proporcionar um ambiente de trabalho mais cooperativo e coerente. (SIQUEIRA, 2008).

De acordo com Paschoal e Tamayo (2008), o bem estar no trabalho pode ser descrito como a prevalência de emoções positivas, bem como o entendimento pelo colaborador de que dentro da organização possui liberdade para se expressar e desenvolver seus potenciais, tendo assim um crescimento pessoal, o que acarreta numa redução nos índices de insatisfação bem como na probabilidade de o profissional se desligar na organização.

O objetivo geral deste estudo de caso é identificar os fatores geradores de satisfação e motivação dos colaboradores, a fim de posteriormente poder apresentar alternativas, que visem contribuir para a retenção dos talentos da organização. Adicionalmente buscar contribuir para propiciar ganhos de produtividade e satisfação dos seus funcionários e as medidas que poderiam ser adotadas com a finalidade de conciliar os interesses individuais e organizacionais.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O nível de satisfação dos colaboradores é um dos fatores responsáveis pelo bom desempenho da organização, refletindo diretamente sobre o cliente bem como sobre a concorrência. O fato é que não existe uma regra que seja aplicada, e que faz com que os colaboradores sintam-se felizes e satisfeitos integralmente em seu ambiente de trabalho. Segundo Bergamini (1989), a imagem de “regra geral” é inexecutável, visto que as pessoas comprovam ter interesses distintos umas em relação às outras.

De acordo com Bergamini (1990) é visível que as organizações preocupam-se firmemente com a obtenção de suas metas e objetivos, no entanto seus colaboradores estão em busca de sua auto-realização profissional, embora que isso não represente que os mesmos estejam distantes das metas da organização.

Na visão de Sá (2009) existe uma relação muito estreita entre os objetivos pessoais dos colaboradores e os objetivos da organização, pois a vida e as metas de ambos estão atreladas em vários pontos da relação profissional. Por isso é fundamental para a organização, manter e criar para o colaborador, artifícios que proporcionem a este satisfação, motivando-o ao crescimento, isto porque um ambiente motivacional traz benefício tanto para o profissional como para a empresa, principalmente no que diz respeito à queda do índice de rotatividade dentro da organização.

É fato que um funcionário motivado está satisfeito, logo o mesmo tem melhor qualidade de vida profissional e pessoal, Robbins (2002) destaca que funcionários satisfeitos estão mais predispostos a falar bem da organização, auxiliar os colegas de trabalho e desempenhar as suas atividades diárias de forma a ultrapassar as perspectivas da empresa, enquanto que os funcionários insatisfeitos oferecem atitudes negativas que podem depreciar gravemente a organização, sendo uma destas a não permanência no quadro de colaboradores.

O estudo de caso, portanto, será realizado através de pesquisa bibliográfica, por meio de abordagem quantitativa, pesquisa descritiva e corte transversal, no setor administrativo de um frigorífico na cidade de Pato Branco, Estado do Paraná. As informações coletadas para tal estudo foram buscadas pela autora do presente projeto, através de análise documental da observação direta, entrevista com os colaboradores do departamento administrativo, do frigorífico.

Compreende-se, portanto a importância de possuir colaboradores satisfeitos e motivados, sendo que a rotatividade de colaboradores pode sofrer modificações, e a empresa passa a ter subsídios para melhorias salariais e físicas da organização a fim de assegurar e satisfazer aos colaboradores. Mediante o exposto anteriormente, o problema deste estudo será responder à questão: **“Quais os fatores que devem ser trabalhados pelo recursos humanos, para manter os colaboradores motivados, reduzindo desta forma a rotatividade de colaboradores?”**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo de caso é Identificar os fatores geradores de satisfação e motivação dos colaboradores.

1.2.2 Objetivo Específico

- Identificar os motivos causadores da rotatividade;
- Verificar as falhas existentes que contribuem para a rotatividade;
- Sugerir medidas que possam adotadas a fim de cooperar para a retenção dos colaboradores, e redução de custos da empresa com contratação de novos colaboradores.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia científica faz com que seja considerada uma diversidade de normas, visando desta forma atingir o conhecimento necessário para o desenvolvimento deste estudo. No que se refere a metodologia de pesquisa, Marconi e Lakatos (2010, p. 01), deliberam que “é um processo formal, com método de pensamento reflexivo que demanda um tratamento científico e se institui no caminho para se avaliar ao fato ou para se desvendar fatos parciais”.

A pesquisa científica conglera investigações que serão realizadas para alcançar respostas para desta forma obter soluções para o problema indicado neste estudo, (MARCONI; LAKATOS 2010). Na visão de Acevedo e Nohara (2009, p.06) “pesquisar de forma científica expressa empregar um conjunto de métodos para alcançar respostas para uma questão proposta”.

Na investigação por respostas do problema de pesquisa, este estudo tem como método a pesquisa bibliográfica, o qual aborda o processo de procurar na literatura existente para constatar o que já foi escrito ou divulgado sobre o tema em questão, como pesquisas anteriores foram desenvolvidas e qual os resultados da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 87).

Empregou-se ainda o método do estudo de caso, que não separa o fenômeno do seu conjunto, ele propõe o fato em suas várias dimensões, visando avaliar ao máximo os fatores prováveis, aplicou-se um questionário descritivo-explicativa, isso porque ambicionou-se verificar quais os fatores geradores de satisfação junto a empresa e se estes podem gerar a rotatividade no quadro de colaboradores dentro do setor administrativo do frigorífico, (RAMPAZZO; CORRÊA, 2008, p. 85).

Para se obter as informações necessárias foi aplicado um questionário e para analisar as opiniões obtidas foi formada uma pesquisa quantitativa, porém a análise qualitativa foi empregada para aprofundar o estudo.

Com base no objetivo deste trabalho foram convidados a participarem deste estudo os colaboradores do departamento administrativo do frigorífico, onde o mesmo não foi obrigado a colaborar, e caso participassem da mesma sua identificação seria mantida em sigilo. O período da pesquisa ocorreu de forma corte-transversal, na qual os dados foram obtidos no período de Fevereiro de 2018, uma única vez; Babbie (1999) delibera que tal modelo é apropriado, isto porque tem início na identificação da população da pesquisa, posteriormente ocorre a seleção da

amostra que irão responder as questões e é concluída com a observação dos prováveis efeitos obtidos.

A pesquisa foi desenvolvida com base na fundamentação teórica e nos objetivos pretendidos no estudo, o mesmo buscou identificar os fatores e as características que podem gerar fatores de satisfação ou insatisfação e que possam gerar a rotatividade dos colaboradores.

Gil (1999) define questionário como uma técnica de investigação que é utilizada com o intuito de atingir uma pesquisa em grande escala, o questionário é composto por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, podendo ser questões abertas ou fechadas.

Severino (2007, p. 125) descreve questionário como um conjunto de questões sistematicamente articuladas que objetivam apurar informações escritas por parte dos entrevistados, visando obter a opinião do mesmo sobre determinado fato, o mesmo pode conter questões objetivas ou descritivas, podendo ser distribuída através de e-mail ou pessoalmente pelo pesquisador.

Os dados da pesquisa, foram tabulados através de modelos matemáticos, após a tabulação destes, os mesmos foram analisados, buscando verificar o significado destes para a pesquisa. Segundo Chizzotti (2006, p. 69), a análise buscou indicar uma explicação do conjunto de dados agrupados a partir de uma conceitualização do fato compreendido ou analisado. Lakatos e Marconi (1991) descrevem que a elaboração da análise ocorre através da interpretação, explicação e especificação, as quais instituem semelhanças entre as variáveis, suas prováveis procedências e até que pontos essas semelhanças são verdadeiras.

No presente estudo realizou-se a análise através da interpretação das respostas conseguidas nos questionários, relacionando-as com as variáveis consideradas no levantamento bibliográfico, análise documental bem como observações por parte da pesquisadora.

2.1 ANÁLISE E COLETA DOS DADOS

No que se refere ao levantamento bibliográfico a coleta de dados foi realizada através de consultas a manuais, livros, revistas, publicações, artigos e internet e banco de dados. Sendo que a discussão ocorreu através de comparação e apresentação de teorias dos autores em comparação com os objetivos traçados.

No que tange aos questionários aplicados, os mesmos foram enviados via e-mail ao total de 50 colaboradores do setor administrativo do frigorífico, sendo os setores participantes o departamento de recursos humanos, financeiro, faturamento, comercial, jurídico, das quais foram alavancados os resultados para este estudo sendo que tivemos um total de 31 respostas.

2.1.1 Local da Pesquisa

O estado do Paraná é uma das 27 unidades federativas do Brasil, nele esta localizada a cidade de Pato Branco a qual possui uma população estimada em 78 mil habitantes e, conforme dados do Programa das nações unidas para desenvolvimento, apresenta o 4º lugar no índice de desenvolvimento humano no Estado. Pato Branco é uma das cidades mais desenvolvidas do país, ocupando o 7º lugar do Paraná no Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM), com destaque para a Saúde, Educação e geração de emprego e renda. Entre os 5.570 municípios brasileiros, Pato Branco assume a 51ª posição, liderando na região Sudoeste do Paraná.

O presente estudo foi realizado em um frigorífico que possui o departamento administrativo no município de Pato Branco, a mesma está há 28 anos no mercado, sendo resultado do sucesso de um grupo familiar de empreendedores e tornaram-se referência mundial na produção de alimentos.

2.1.2 Coleta de Dados

O presente estudo tem como base de fundamentação as técnicas de observação, pesquisa bibliográfica, pesquisa através de questionários e a exploração de dados.

A coleta de dados ocorreu através de e-mail enviado aos colaboradores do setor administrativo do frigorífico observando as técnicas utilizadas nesta pesquisa, visando através desta obter respostas aos objetivos, bem como possíveis sugestões de melhorias.

2.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A manutenção de talentos em uma organização estão associados a diversos fatores, dentre eles estão a motivação, os incentivos, segurança, estabilidade financeira, bem estar, oportunidade de crescimento e reconhecimento, entre outros tantos. Atualmente é corriqueiro uma rotatividade muito alta dos profissionais dentro das organizações, e isto faz com que as organizações sintam necessidade de desenvolver ferramentas de retenção de seus talentos. A pesquisa em questão foi voltada a identificar os fatores que podem provocar tal rotatividade, para que assim possam ser criadas ou aperfeiçoadas as ferramentas para a retenção dos talentos dentro da organização, pois através do conhecimento dos pontos fortes bem com as fraquezas mediante o mercado torna possível adequar-se a realidade atual.

2.3 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O referido estudo foi dividido em cinco capítulos e corresponde aos requisitos instituídos na metodologia científica de forma geral, em termos de regras de apresentação, editoração e de referência.

Sendo que no primeiro capítulo, apresentou-se a caracterização e a definição do problema, a especificação do objetivo geral e dos específicos.

O segundo capítulo descreveu a metodologia que conduziu a pesquisa e suas limitações.

O terceiro abordou as bases conceituais do estudo, compreendendo neste um referencial bibliográfico sobre a rotatividade, atração e retenção de talentos, motivação, gestão de pessoas, visando assim criar uma base sobre os temas para uma melhor compreensão dos capítulos seguintes.

O quarto capítulo descreveu o estudo de caso no qual refere-se este artigo tendo como base frigorífico de frango de corte do estado do Paraná, as informações foram obtidas junto ao departamento administrativo desta instituição, visando neste capítulo levantar as informações necessárias para análise e conclusão deste estudo, atingindo assim as respostas aos objetivos neste proposto.

O quinto capítulo discutiu os principais resultados e conclusões do trabalho, além de apresentar algumas recomendações.

3.REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas vem sofrendo uma modificação, isto porque as organizações passaram a dar ênfase ao fator pessoa, isto porque as mesmas têm associado o sucesso das organizações ao seu capital humano, e com isso o papel da gestão de pessoas é tornou-se mais complexa, pois além da burocracia a mesma passou a ter que encontrar, atrair e manter na empresa os profissionais que ela necessita que possua objetivos comuns aos da organização (FENNER, 2012).

Zouain (2003 *apud* ARAUJO; GARCIA, 2010, p.178) defende que a gestão de pessoas envolve o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de gestão de pessoas bem como a delimitação de políticas, programas que atendam essas necessidades.

Na visão de Gil (2001, p.17), “a gestão de pessoas é o departamento gerencial que propende à colaboração das pessoas que operam nas organizações para a obtenção dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

De acordo com Ribeiro (2006, p.18) a gestão de pessoas passou a ter destaque dentro das organizações, isto porque no cenário atual o mesmo projeta as necessidades da empresa, recebe informações sobre o perfil de seus colaboradores, e interage desenvolvendo talentos engajados na visão e aos objetivos da organização, tendo o departamento de recursos humanos o desígnio de criar oportunidades para as pessoas desenvolverem dentro da empresa.

Tais mudanças na gestão de pessoas requer das organizações novas iniciativa, visando desenvolver melhores formas de lidar com as pessoas, para desta forma alcançar os resultados desejado, sendo que as organizações que vão se realçar no panorama de competitividade serão as que derem prioridade para o desenvolvimento e o bem-estar de seus talentos, criando políticas de gestão de pessoas que priorizem sua maior valorização. (DEMO, 2008).

Deve-se destacar o descrito por Ribeiro (2006), sendo que a motivação dos funcionários está amarrado a gestão, desta forma, o cargo de gestor de pessoas tem sobre si o compromisso de motivar as pessoas criando nela prazer e orgulho em fazer parte da organização, sendo ele responsável por conquistar a equipe e

despertar o sentimento de pertencimento, introduzindo desta forma os seus valores dentro do ambiente de trabalho.

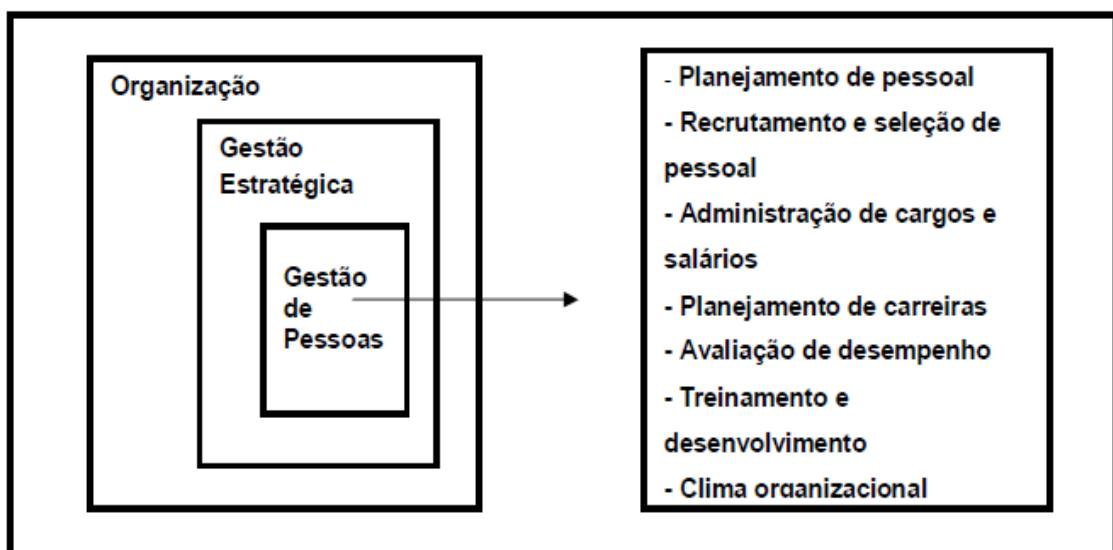
O fato é que as empresas que entenderem através de uma adequada gestão de pessoas, que a sua grande vantagem competitiva está relacionada as pessoas e o envolvimento real dessas para com a organização são as mesmas que irão facilmente atingir a excelência e o sucesso. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006, p. 447).

Dessler (2003) delibera que a gestão de recursos humanos é determinada como a junção das metas e os objetivos estratégicos e cultura organizacional tendo como meta, alcançar um melhor comportamento empresarial e pessoal, sendo assim a gestão de pessoa é uma ferramenta que deve assessorar no gerenciamento do quadro de funcionários.

Marras (2005, p. 31), destaca o fato de que enquanto as organizações estão envolvidas em serem mais concorrentes, produzindo mais e melhor a custos menores, os colaboradores por sua vez desejam alcançar o bem-estar no ambiente de trabalho mesmo perante as cobranças por parte dos gestores. Segundo o autor, a gestão de pessoas abrange políticas que motivem as pessoas a entrar e continuar na organização, o que torna fundamental bons processos de recrutamento, seleção, treinamentos, clima da empresa, administração de cargos e salários.

A seguir é ilustrado através da Figura 01 o processo de gestão de pessoas nas organizações.

Figura 01 – Gestão de Pessoas nas Organizações



Fonte: Adaptado de Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2001)

Através da figura 1 pode-se observar que a gestão de pessoas demanda um envolvimento de toda a organização, sendo fundamental uma boa interação dos colaboradores com a organização.

De acordo com Marras (2005),

Depois de 1985, as organizações começaram a darem atenção as pessoas como ser humano, e não somente como indivíduos operadores de máquinas. Estas organizações apresentaram a imagem de sócios do negócio, não unicamente assalariados, mas como fator condescendente e responsável pelos resultados e processos. Conforme o autor, este processo deve-se fundamentalmente à globalização e à concorrência, pois existe um acréscimo na demanda de produtos com qualidade e bons preços a partir da década de 90. Esta globalização forçou as organizações a retornar o seu capital intelectual mais adiantado e preparado para seguir o crescimento do mercado. Este foi a fundamental causa para os empresários passarem a investirem taticamente nas pessoas.

Segundo Marras (2005), as empresas estão reconhecendo no empregado o seu parceiro fundamental, para o sucesso de sua organização.

3.1.1 As Pessoas Na Organização

Observa-se que o principal fator conflitante existente entre as organizações e os empregados é que os seus objetivos sempre estão em conflito, sendo que para que a organização atinja seus objetivos, frustra os objetivos individuais, como consequência o empregado acaba por permanecendo por um pequeno período de tempo na empresa. O fato é que enquanto as organizações veem nas pessoas uma forma de alcançarem seus objetivos de produção, rentabilidade, qualidade, produtividade, do outro lado, as pessoas, ao se verem empregadas, possuem objetivos individuais que buscam alcançar e, muitas vezes servem-se da organização para alcançá-los. (MARRAS, 2005).

Na visão de Puri,

A organização não apresenta inquietação ou empatia em relação aos objetivos do indivíduo. Sendo que a organização não contrata com a intenção de realizar as metas da pessoa. Isso pode suceder posteriormente, se for o caso, numa fase futura do relacionamento. O indivíduo, por sua vez também vislumbra um contíguo de metas e perspectivas com relação à empresa e o emprego, com o objetivo de contentar suas obrigações básicas, tendo um salário. O indivíduo também não tem empatia ou emoção específicas pelas metas da organização nesse momento. (PURI, 2000, p.82)

Gil (2001) destaca que devido às diferenças de objetivos, torna-se necessário maior esforço tanto da organização quanto do indivíduo para harmonizar essas incompatibilidades, e para que consigam assegurar que, tanto os objetivos pessoais como os organizacionais, sejam atingidos. Neste caso segundo o autor é função gerencial utilizar-se de ferramentas para conquistar a cooperação das pessoas, para alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto individuais.

Segundo Chiavenato (2004, p. 118) destaca que, a empresa com uma boa administração de recursos humanos, obtém sucesso na conquista e manutenção de seus colaboradores, de modo que as pessoas desempenham suas atividades de forma positiva e adequado à organização. Para o sucesso e a retenção dos colaboradores é necessário que a organização trate as pessoas como pessoas e não simplesmente recursos organizacionais, utilizados para a obtenção de resultados. É fundamental a interação das pessoas e da organização, para não gerar problemas na gestão dentre eles faltas ao trabalho, desmotivação, e índices elevados de rotatividade.

Deve-se destacar, no entanto que antes das organizações preocuparem-se com a retenção dos talentos, elas têm de preocuparem com a obtenção do capital humano qualificado o qual está ficando cada vez mais, escasso (FRIEDMAN et al, 2000, p. 152).

Segundo Fitz-enz (2001) o capital humano na concepção empresarial, é a unificação dos traços de personalidade, ou seja, inteligência, energia, atitude, confiabilidade, responsabilidade com a disposição de uma pessoa em aprender: aptidão, imaginação, criatividade, prudência, sensatez; e a motivação para compartilhar informação e conhecimento: espírito de equipe e orientação a metas.

Segundo Friedman et al (2000, p. 21), ao dizer que a organização possui capital humano, que dizer que os seres humanos não são simplesmente pessoas gerando ativos, mas sim são propriamente os ativos que podem ser avaliados, testados e desenvolvidos como qualquer outro ativo; eles são dinâmicos e podem ter seu valor aumentado com o tempo, não são inertes são os ativos mais importantes, afinal, capital é sinônimo de patrimônio líquido; outro fator é que os seres humanos e os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam a parte principal do valor de qualquer empresa e por fim o valor da empresa e, portanto, o valor para o acionista, podem ser depreciados quando o capital humano é mal gerenciado.

3.2 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

São grandes os desafios dos gestores de recursos humanos nos tempos de hoje, pois a atração e a retenção de profissionais qualificados são essenciais para a sobrevivência da organização. Porém, atrair e reter profissionais dependem de desempenho não apenas do contratado, mas sobretudo da execução das promessas que lhe são realizadas no momento da contratação. (RIBEIRO, 2006).

Chiavenato (2010, p. 52) destaca que:

Administrar talento humano está sendo algo imprescindível para o sucesso das organizações, e o fato da organização possuir no seu quadro de funcionários pessoas não significa que a mesma possua talentos. Isto porque um talento é uma pessoa dotada de características específicas, e por esse motivo deve-se ter em mente que nem todas as pessoas são um talento. Para existir talento a pessoa necessita ter algum diferencial que a de valor.

Considera-se, portanto o talento uma característica de elevado valor estratégico e como tal deve ser acrescentado, atualizado e resguardado. As pessoas são os talentos que distinguem a empresa em seu mercado e ocasionam benefício competitivo. Por isso as empresas tem procurado por talentos e não apenas por pessoas, visando conquistar profissionais com potencial e capacidade para se ampliarem e crescerem dentro da organização, pessoas que se aproximem com a missão, visão e valores da organização. (RIBEIRO, 2006).

Bispo (2012, p.70), ressalta que o Brasil vive atualmente carência de mão de obra qualificada, tal falta é visível em vários setores da economia brasileira, o que faz com que as empresas que contam com esse tipo de profissional façam qualquer coisa para os manter em seu quadro de funcionários.

Mayo (2003, p. 101) ressalta ainda:

Obviamente que as pessoas prosseguirão a trocar seus empregos. Em comércios que são concorrentes por qualificações insuficientes, pessoas e grupos serão cortejados e convidados. Em uma empresa comercial, submergir um ativo vital para um concorrente é um estrago duplo – não unicamente não apresentaremos o benefício, como ainda pode trabalhar efetivamente contra nós. Alguns descrevem que, quanto mais concorrentes estiverem provocados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito externo sobre o valor do capital humano da empresa. Algumas empresas são visivelmente mais competentes de sustentar seu pessoal do que outras, mesmo em setores que concentram capacidades altamente vendáveis no mercado de trabalho. O dinheiro, por si só, pode não ser motivo satisfatório para que as pessoas troquem de emprego, sendo que a lealdade, relacionamentos, um tipo distinto de trabalho ou o fato de estar confortável

pode ser o necessário para manter o empregado. Contudo, quanto mais as pessoas trocam de emprego, mais se habitua a essas mudanças.

Na concepção de Ribeiro, (2006, p.16) a retenção dos talentos ocorre quando a empresa através da área de recursos humanos cria estratégias que estimulam o desenvolvimento dos potenciais de cada colaborador, através de incentivos, treinamentos e possibilidades de crescimento.

Costa (2008), ressalta que a atração de talentos é algo de suma importância, porém a retenção deste é um processo alcançado por meio de investimento no capital humano organizacional, através de ações. Não existe uma fórmula única para a retenção dos talentos, isto porque as ações variam conforme as características e as metas de cada organização, mas o ponto principal que deve ser observado é o de associar os anseios pessoais do profissional aos objetivos estratégicos da empresa.

Reter talentos consiste em desenvolver estratégias que garantam que o colaborador se depare com sua função no conjunto organizacional, envolvendo-o diretamente em todo o progresso da empresa, encaixando-o na mudança organizacional, tirando o colaborador da atitude de expectador, um mero observante de modificações no seu ambiente de trabalho. Em um ambiente organizacional, não terão apenas fatos duráveis, até porque não existem ações perfeitas, mas devemos admitir que a principal modificação deve ocorrer no aspecto de reter nossos colaboradores com a consistência do comprometimento que não é apenas uma qualidade necessária a eles, mas sim das duas partes” (COSTA, 2008).

Ao reter os talentos, segundo Fitz-enz (2001, p. 89) ocorre à melhoria de certos valores das organizações dentre eles a redução nos custos de recrutamento e treinamento, menor tempo necessário de supervisão, caso a organização realize atendimento ao público a retenção de talentos ocasiona uma manutenção do atendimento ao cliente; os clientes se sentirão satisfeitos e realizarão a indicação da organização, assim como ocorrerá por meio dos colaboradores indicação de novos talentos provocando uma redução nos custos de recrutamento.

Na opinião de Costa (2008), ao falar em retenção de talentos faz-se referência a pontos como valorização, reconhecimento, aquisição de objetivos, é na verdade a sustentação do principal cliente de qualquer organização que é o colaborador interno. Para a retenção o autor defende que deve existir sempre uma comunicação transparente, os objetivos de ambas as partes devem ser bem

definidos, devem ser realizadas avaliações constantes e a preocupação com o fator humano, independente do investimento necessário para isto.

Na leitura de Branham (2002) atualmente bons profissionais não levam em consideração a extensão de seu contracheque para permanecer na organização, os mesmos procuram autonomia, desafios, querem perceber a importância do que fazem. Segundo o autor as empresas estão descobrindo o caminho para manter seus talentos, ao se comprometerem a agir da melhor forma isto porque se essas pessoas estiverem por maior espaço de tempo na função, aprimorarão sua função e seu relacionamento com os clientes sejam estes internos ou externos.

Segundo Carvalho (1989) em seus anos de pesquisa, entrevistando milhares de funcionários conseguiu mensurar o que os entrevistados (colaboradores de organizações) consideram importante para a retenção dos talentos, sendo em ordem de importância: segurança pessoal, em primeiro lugar; clima de trabalho, salário adequado, reconhecimento, imparcialidade, participação, carreira e, por último, treinamento.

Segundo Fitz-Enz (2001) em entrevista com mais de 70.000 funcionários que pediram demissão, a principal razão para tomarem tal decisão está relacionado ao comportamento de seus supervisores, em segundo lugar vem a falta de oportunidade de crescimento.

Branham (2002) diz que existem várias formas simples que cooperam na retenção de talentos, dentre eles está a cultura organizacional, recrutamento e seleção, socialização, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas. Porém de nada adianta tais iniciativas se o colaborador estiver vivenciando um momento paralelo, além disso, a organização deve ser um local no qual as pessoas queiram trabalhar, em segundo lugar, deve selecionar as pessoas certas imediatamente; após a contratação é necessário que a pessoa tenha um extraordinário início através de uma boa ambientação e integração, e por fim, treinar e recompensar para conservar o pacto do colaborador.

3.2.1 Remuneração

Embora muitos não considerem a remuneração o fator fundamental para a retenção dos talentos, as empresas de sucesso vêm adotando uma política salarial mais enérgica, além da oferta de prêmios por opiniões e pareceres como, por

exemplo, troféus, valores em dinheiro, viagens, jantares, além disso, realizam o reconhecimento público a participação nos lucros ou resultados, e *stock options*, no qual o colaborador pode adquirir ações da empresa por valores inferiores aos de mercado, o que o torna sócio da organização. (TAKEDA, 2009).

A remuneração precisa estar em acordo com as ações de um mercado competitivo, de modo que possam gerar resultados operacionais. Segundo Hipólito (2001) a remuneração deve ressarcir a contribuição real que o profissional oferece à organização, além de constituir um equilíbrio salarial, do ponto de vista interno e em relação aos moldes de mercado, sendo que a empresa deve conservar as decisões salariais diante funcionários, sindicatos ou justificado trabalho além de permitir a delegação eficaz de decisões salariais sem submergir a consistência no todo. Cabe ainda a organização admitir precisão e controle maiores na gestão da folha de pagamentos e reforçar o conceito da empresa perante os profissionais que nela operam do mercado de trabalho e da sociedade.

A grande maioria dos gestores e das pessoas crê que os programas de gratificação realmente motivam os funcionários, no entanto, estudos desenvolvidos em laboratório, salas de aula e escritórios evidenciam que as recompensas desgastam o próprio processo que ambicionam desenvolver. Isto é, que as gratificações garantem apenas uma obediência temporária, e uma vez que elas desaparecem, as pessoas retrocedem aos seus antigos desempenhos. Os incentivos não modificam os costumes que estão subjacentes a conduta, não criam obrigação ou valor, apenas transformam provisoriamente aquilo que é realizado. Outros estudos que analisam a produtividade expõem que, em geral, quando as pessoas trabalhavam por uma recompensa, o seu comportamento era inferior do que trabalhar sem ambicionar a tal gratificação (KOHN, 1995).

Bowen (2008) também delibera que estímulos e bons programas de remuneração tem um resultado positivo sobre o colaborador, porém é em curto prazo, podendo apresentar resultados negativos a longo prazo, sendo que na visão do autor o fundamental é remunerar as pessoas de forma justa e competitiva, entretanto, a remuneração não é o principal motivador. Se observarmos a teoria das necessidades de Maslow, fica visível que o dinheiro é uma necessidade básica e que as pessoas precisam de um sentido maior de satisfação e bem-estar pessoal.

Segundo descrito por Press (2007), a empresa de consultoria em RH, Hay Group, desenvolveu uma pesquisa com 500 mil empregados de mais de trezentas empresas e confrontou o contentamento de empregados “comprometidos” ou seja, os que se manteriam na organização em que trabalham por mais de cinco anos. Dos

cinquenta fatores positivos avaliado, o salário foi avaliado o menos importante, sendo que os participantes ressaltaram que aumentos são bons, assim como participação nos resultados e bônus, porém se o ambiente de trabalho é agradável, as pessoas trabalharão por um salário inferior.

3.2.2 Benefícios

Takeda (2009) descreve em seu estudo que as empresas vêm realizando investimentos e outros benefícios que vão além dos assegurados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), dentre eles pode-se destacar a assistência médica, assistência dentária, assistência oftalmológica, programa de apoio a pais idosos, vale-creche, vale-refeição, instalações de esportes, seguro-residência, seguro de automóvel, computador doméstico, automóvel, combustível, estacionamento para automóvel, cursos não relacionados ao trabalho, bolsas de estudo, plano de previdência privada, folgas remuneradas, academias de ginástica, entre outros.

Existem ainda os benefícios flexíveis, que visam atender as particularidades de cada um dos colaboradores, de acordo com idade, estado civil e estilo de vida, observa-se que quanto mais personalizado for o pacote de benefícios, maior a possibilidade de os colaboradores o apreciarem como parte da remuneração. (FISCHER, 2008).

De acordo com Press (2007) uma abordagem única em uma tática de retenção não convém para todos, isto porque as pessoas possuem necessidades específicas e são motivadas por interesses distintos.

Fisher (2008) recomenda apresentar um portfólio de benefícios até um certo valor, e assim os colaboradores podem optar e combiná-los conforme seu interesse.

De acordo com Friedman *et al* (2000) mesmo que o custo de administração de um programa de benefícios flexíveis seja superior a um programa tradicional, esse empreendimento pode acrescentar o compromisso e a motivação dos contribuintes.

3.2.3 Papel da liderança

Um ponto observado na pesquisa com os colaboradores das “100 melhores empresas para se trabalhar” ressaltam que o acesso facilitado à diretoria ou aos administradores é um fator positivo observado pelos colaboradores. Além disso, conforme pesquisa da *Great Placeto Work* indicam que os gestores que buscam estabelecer unidades de alta confiança, concentram-se em aspectos como confiabilidade, respeito, imparcialidade, altivez e coleguismo (ÉPOCA, 2009).

Observa-se que os gerentes desempenham importante função na retenção dos talentos de suas equipes. Líderes que sabem colocar em prática métodos de trabalho que sejam aceitáveis e façam sentido para as suas equipes têm muito mais oportunidades de alcançar fidelidade e de conseguir reter estes talentos. (MICHELMAN, 2007, p. 26).

É fundamental que os executivos e supervisores conheçam seus funcionários, suas pretensão e expectativas de vida, Michelman (2007) assegura que compartilhar as informações sobre o desempenho financeiro da empresa, as estratégias e planos, e demonstrar confiança, promove a conquista pela fidelidade e pelo comprometimento dos colaboradores.

Press (2007) destaca que os gerentes são responsáveis pelo reconhecimento de um bom trabalho, sendo que o mesmo ao reconhecer o trabalho acaba por gerar no colaborador sentimento de grandeza, e caso isso não ocorra pode gerar a sensação de não se sentir apreciado gerando uma probabilidade de retenção.

3.2.4 Recompensas

A retenção de talentos tem ligação com o fato de os colaboradores sentirem-se admirados e ressarcidos pela sua dedicação e esforço. Embora muitos defendam que a única forma de recompensa é a em dinheiro, tal afirmação vai a contramão a pesquisas as quais indicam que a motivação dos colaboradores está relacionada a oportunidade de serem desafiados, conseguirem os resultados e ganharem o devido reconhecimento (BRANHAM, 2000).

Conforme Press (2007, p. 106), se o reconhecimento for casual o mesmo é mais valorizado, desta forma o reconhecimento deve ocorrer com base no

comportamento e desempenho desejados; os funcionários valorizarão mais o reconhecimento e a organização alcançará melhores consequências.

A recompensa não precisa ser unicamente através de promoções, benefícios, ou financeiramente, têm atitudes simples de distinguir e compensar, tais como cartões impressos ou escritos à mão, um jantar, um dia de folga, certificados de presentes, troféus e placas, momentos de diversão como um *happy hour*, são formas informais de recompensa, mas que contribuem para a motivação de todos, cabe a cada líder eleger os fatores que merecem reconhecimento, por exemplo a produtividade e a qualidade do trabalho, entre outros (BRANHAM, 2000).

Outra forma de recompensa é a remuneração variável, em especial a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), a qual é benéfica para a empresa uma vez que a mesma é regulamentada por lei, e não há incidência de encargos trabalhistas, o que reduz os custos com relação aos salários, tal forma de recompensa gera uma expectativa de elevação da produtividade e em outros indicadores de desempenho da organização (HIPÓLITO, 2002).

3.2.5 Oportunidade de crescimento e desenvolvimento

À medida que o profissional realiza uma auto avaliação e busca crescimento profissional e comportamental, o mesmo desenvolve um planejamento de vida é através deste que seus passos são aferidos e examinados durante sua permanência em uma organização, sendo necessário que a organização tenha uma visão muito nítida das probabilidades de crescimento destes indivíduos (SAVIANI, 1997).

Para mensurar o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, deve-se analisar as pessoas individualmente, isto porque cada indivíduo tem conhecimentos e habilidades diferenciadas. Além das qualidades é necessário avaliar as deficiências individuais, formando com a pessoa um plano de ação para seu desenvolvimento. Outro fator a ser observado é a efetividade das ações de desenvolvimento através de uma afinidade de convivência entre a chefia e a pessoa. Posteriormente a todas estas observações cabe realizar uma adequação das ações de desenvolvimento, considerando a individualidade e a singularidade de cada pessoa, visto que todos tem seus pontos fortes, nos quais as ações de desenvolvimento devem ser situada (DUTRA, 2001).

Saviani (1997) destaca que a motivação para retenção de talentos pode ocorrer através da criação de desafios aos colaboradores, visando aumentar o nível dos protótipos de trabalho.

Não ser desafiador o satisfatório ou não ter o tipo correto de desafio estão consecutivamente entre os principais motivos pelos quais os colaboradores pedem desligamento da empresa. De um modo especial, os universitários recém-formados que são admitidos são habitualmente apressados e desejam se deparar com desafios nos seus primeiros trabalhos. Estão habituados a serem excitados e estados, e os melhores e mais excelentes têm altas perspectivas em relação aos desafios que os primeiros empregos apresentarão. (BRANHAM, 2000, p.200).

Segundo Eboli (2002, p. 117) uma nova realidade que vem sendo apresentada é a Universidade Corporativa, cuja missão é a formação e desenvolvimento de talentos humanos na gestão dos negócios, gerando a gestão do conhecimento organizacional através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Tal processo visa aproximar as competências eficazes que acrescentam valor ao negócio, e incitar o processo de inovação, de educação, de formação de talentos e disseminadores da cultura organizacional.

3.2.6 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Segundo Limongi-França e Arellano (2002) existe uma série de valores referentes aos processos de qualidade de vida no trabalho dentre eles pode-se citar:

- ✓ Saúde: com finalidade de resguardar a integridade física, psicológica e social do ser humano, gerando maior perspectiva de vida;
- ✓ Ecologia: o homem sendo complementar e responsável pela salvaguarda do ecossistema e dos insumos da natureza, além de responsável pelo desenvolvimento sustentável;
- ✓ Ergonomia: analisa as condições de trabalho vinculadas à pessoa, propende ao conforto e ao desempenho nas diferentes posições de trabalho; e,
- ✓ Psicologia: evidencia a influência das atitudes internas e expectativas de vida da pessoa, além do valor do significado essencial das indigências individuais para seu envolvimento com o trabalho.

A qualidade de vida no trabalho relaciona aspectos físicos e ambientais, bem como as reclamações dos trabalhadores, relacionadas ao bem-estar e satisfação, além da relação com a produção e a qualidade. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 300).

Segundo Limongi-França; Arellano (2002), a qualidade de vida no trabalho deve, deste modo, estar conectada à moral da condição humana, de modo que coopere para o desenvolvimento da produtividade, relacionando o trabalho em si com o ambiente de trabalho e as características pessoais do indivíduo.

3.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

3.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow.

A teoria das necessidades foi lançada por Abrahm Maslow (1908-1970), na década de quarenta, a mesma teve como base observações realizadas pelo psicólogo dando assim origem as teorias motivacionais. Segundo Maslow (BERGAMIN, 2008) as teorias de motivação indiferentemente de serem históricas ou contemporâneas estão relacionadas às necessidades, impulsos e circunstância motivadoras. Bergamini (2008) enfatiza que o modelo de Maslow sugere a necessidade como responsável por produzir motivação nas pessoas.

Em 1950 Abraham Maslow, verificou que as necessidades humanas estão dispostos em diversos níveis de força, e baseado neste fato instituiu uma hierarquia de necessidades humanas para explanar a motivação humana. Conforme a teoria, a hierarquia das necessidades se dispõe em cinco grupos sendo que a base da pirâmide ficaria distribuída conforme as necessidades primarias ou seja as necessidades básicas do ser humano, estas são as fisiológicas e de segurança que tem relação com a sobrevivência das pessoas, num segundo plano da pirâmide estão as necessidades secundarias as quais tem relação com as necessidades sociais, de auto-estima e no topo da divisão está a auto-realização (MAXIMIANO, 2011).

Na concepção de Robbins (2002), a base da pirâmide envolve as necessidades de nível baixo estando ligadas as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é formado pelas necessidades de nível alto, no qual

estão a busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de auto realização, sendo que a partir do momento em que um determinado patamar da pirâmide é atingido o próximo torna-se dominante.

1. Fisiológicas: abrangem fome, sede, abrigo sexo e demais necessidades corporais.
2. Segurança: tem relação com segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: são a afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito, realização; e fatores externos de estima, como status, prestígio e zelo.
5. Auto-realização: diz respeito de ser tudo o que a pessoa é hábil de ser; inclui crescimento, auto desenvolvimento e alcance do próprio potencial. (ROBBINS, 2002)

Observa-se na visão de Robbins (2002), que o ser humano prima inicialmente pelas suas necessidades fisiológicas, para posteriormente almejar algo mais ambicioso, ou para muitos tido como supérfluo, e ao atingir todos os patamares de sua realização pessoa, o mesmo inicia um processo de reconquista, ou seja segue a sequência das necessidades porém as mesmas tomam dimensões maiores, um exemplo é uma casa maior ou com mais comodidade, um carro mais novo ou mais potente.

Na Figura 02, observa-se o modelo de Robbins (2002) o qual descreve os níveis de necessidade da seguinte forma:

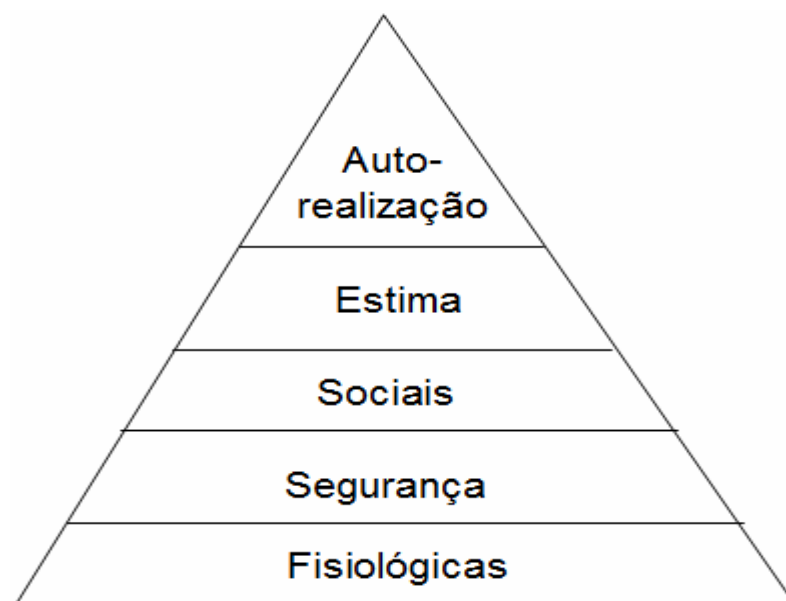


Figura 2: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.
Fonte: Robbins, 2002.

Segundo Robbins (2002), a divisão da pirâmide em dois níveis é baseada na diferença na natureza dos fatores de satisfação, sendo que no nível baixo encontram-se as necessidades atingíveis a partir de fatores extrínsecos, dentro de uma organização, podemos citar como sendo fatores extrínsecos a remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego; pode-se resumir a mesma exemplificando que quando as empresas pagam salários mais altos os seus colaboradores os mesmos conseguirão atingir a maioria das suas necessidades básicas atendidas. Por sua vez as necessidades de nível alto, são atendidas a partir de fatores essenciais, as quais têm relação com a necessidade de auto-realização, que está associada à procura de individualização, ou seja, o objetivo que visa atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo desfrutar de toda a sua potencialidade, sem deixar de lado a sua individualidade. O fato é que as necessidades de nível alto nunca serão contempladas de forma satisfatórias, sendo assim estas um reduto de força motivacional.

As necessidades fisiológicas são representadas pelas necessidades fundamentais de sobrevivência do indivíduo, sendo este o nível mais baixo das necessidades, no entanto deve-se realizá-lo para que passe para o nível da segurança. Nada na vida é mais importante para as pessoas do que o alimento, porém quando a fome é saciada, a pessoa passa a sentir novas necessidades. (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI JR, 1986).

Estando as necessidades fisiológicas satisfeitas, a pessoa passa a dar importância ao nível da segurança neste nível as necessidades estão relacionadas com a estabilidade na vida das pessoas, estar segura, protegida de ameaça ou perigo físico e emocional. Um fator de segurança muito importante aos colaboradores é a previdência, pois, na categoria de dependente da empresa, o empregado fica vulnerável a ações de discernimento, exploração e dependência excessiva. O nível assegura que o ser humano tenha a garantia de que está seguro ou resguardado, dentro ou fora de empresa. (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI JR, 1986).

O nível seguinte trata da necessidade que o ser humano tem de ser aceito na sociedade, ter amigos são as necessidades sociais. Embora alguns estudiosos pensem que as amizades entre funcionários dentro de uma organização sejam uma ameaça para a empresa, deve-se ponderar que evitar estas relações sociais pode

depreciar o comportamento de pessoas que trabalham em um grupo de amigos ou colegas sendo que este era o motivo que os levava a trabalharem bem e causavam bons resultados. Sendo que ao impedir o relacionamento entre os colaboradores pode gerar resistência, e frustração, e ao sentir-se frustrado a pessoa pode não sentir-se mais segura rompendo desta forma o nível de segurança e conseqüentemente a pirâmide das necessidades. (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI JR, 1986).

O nível seguinte é o das necessidades de estima segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) este nível pode ser repartida em dois tipos as ligadas a auto-estima da pessoa, como necessidades de autoconfiança, autonomia, competência e conhecimento; e, as necessidades pautadas à reputação da pessoa, como status, reconhecimento, atenção e prestígio. Destaca-se que as necessidades de estima raramente serão atendidas por completo, isto porque tais necessidades são fixamente buscadas pelas pessoas que consideram o seu trabalho de suma importância.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) no topo da pirâmide de Maslow estão as necessidades de auto-realização, esta representa a maximização das habilidades do indivíduo, crescimento pessoal e da sua potencialidade.

Robbins (2002) destaca que ainda que a teoria das necessidades seja uma das mais citadas quando trata-se de motivação, muitas são as censuras a ela, especialmente no que diz respeito ao rigor dos níveis hierárquicos de necessidades.

Bergamini (2008) assegura que a teoria das necessidades de Maslow teve incondicional concordância, ainda que, indevidamente, tenha sido amparada em fatos precários de pesquisa baseado na experiência, sendo que a mesma não passou por quase nenhuma constatação que avaliasse a sua validade na prática.

Na concepção de Sampaio (2005), existem duas prováveis ocupações para a teoria de Maslow na gestão de uma organização o primeiro é confiar na pirâmide das necessidades a princípio e programar diversas ações e programas. Neste caso a empresa deixará de desenvolver condições reais para elevar a satisfação e o empenho dos empregados. A segunda forma é aceitar que a motivação tem as várias extensões descritas por Maslow, que alteram da remuneração e da segurança do emprego à realização pessoal e à aprendizagem das pessoas, e aceitar que ao colocá-la em prática pode ocorrer a insatisfação. A partir deste ponto de vista segundo o autor a teoria de Maslow é favorável, pois auxilia no entendimento do que

precisam e anseiam os diversos colaboradores de uma organização e como operar para motivá-los.

3.3.2 A Teoria ERG

Visando melhorar a teoria de Maslow, Clayton Alderfer (1973) indica a teoria ERG, a qual converte os cinco grupos motivacionais de Maslow em somente três, conforme ilustrado na figura 4: existência, relacionamento e crescimento. (Robbins, 2002).

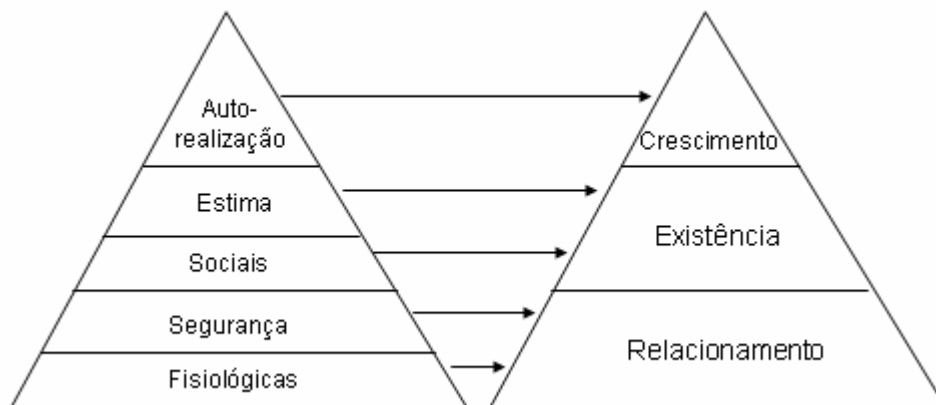


Figura 3: Pirâmide de Maslow comparada à ERG.
Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Os três níveis da teoria ERG são descritas por Alderfer; Schneider (1973, p.490) como:

Necessidades de Existência: compreendem todas as necessidades psicológicas e materiais, dentre elas pode-se citar a fome e sede bem como outras necessidades materiais como pagamento de salário pertinente ao trabalho e a segurança física.

Necessidades de Relacionamento: estão associadas aos desejos que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas no qual ocorra um compartilhamento recíproco de opiniões e sentimentos.

Necessidades de Crescimento: abrangem o desejo de ter uma influência inventiva e fértil sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da

necessidade de crescimento está relacionado sobretudo a capacidade da pessoa em desenvolver novas habilidades devido a uma dificuldade a ser transposta.

De acordo com Robbins (2002) a teoria ERG oferece similaridades com a teoria de Maslow, isto porque Alderfer ressalta que as necessidades de nível baixo induzem a uma aspiração de atender as necessidades de nível alto.

Robbins (2002) ressalta que diferentemente da teoria de Maslow, a teoria ERG conhece que a pessoa pode ter em mente mais de uma necessidade de maneira simultânea; se uma necessidade de nível alto for refreada, o anseio de atender outra de nível mais baixo será elevado. A segunda diferença é a denominada de frustração-regressão, nesta o autor defende que o indivíduo permaneceria em um determinado nível de necessidade até este ser alcançado por completo.

Na concepção de Robbins (2002) a teoria ERG é mais relacionado ao nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos, isto porque variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem desfigurar a importância que cada um dos grupos de necessidades possui para o indivíduo, sendo que segundo pesquisas pessoas em culturas diferentes coordenam as necessidades de maneiras distintas.

3.3.3 Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

Robbins (2002), descreve que McGregor tomou como base dois lados extremos da conduta humana para desenvolver a sua teoria, nesta a Teoria X é a ponta negativa onde estão as pessoas ociosas e desmotivadas, enquanto a Teoria Y é a ponta positiva e que compreende o grupo das pessoas motivadas.

Ainda de acordo com Robbins (2002, p. 153) a Teoria X decorre da “premissa de que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, fogem da responsabilidade e necessitam ser forçados para expor um bom desempenho”. Teoria Y por sua vez aborda que “os funcionários adoram trabalhar, são criativos, procuram responsabilidades e podem evidenciar auto-orientação”.

Robbins (2002) em sua Teoria X descreve as características que os funcionários possuem de acordo com a visão dos executivos nas empresas, são elas:

1ª - O funcionário, por índole, não gosta de trabalhar e, sempre que provável se esquivar do trabalho;

2ª - Uma vez que o funcionário não gosta de trabalhar, é necessário obrigá-lo, coagi-lo e controlá-lo para exercer o seu trabalho;

3ª - O funcionário opta por receber ordens de outras pessoas evitando assim assumir responsabilidades;

4ª - Este grupo de funcionários anseiam somente ter segurança em relação ao seu trabalho e evidenciam ter rara ambição.

Em compensação, a Teoria Y depara outras quatro premissas, que são:

1ª - O trabalho é visto com naturalidade, assim como o descansar ou dormir;

2ª - São características destes funcionários o autocontrole e auto-orientação na realização de seus trabalhos;

3ª - De uma maneira geral, os funcionários acolhem ou até procuram responsabilidades;

4ª - É característico destas pessoas a criatividade e capacidade de tomar decisões, sendo indiferente sua posição hierárquica no quadro de colaboradores da empresa.

De acordo com a visão de McGregor as bases da Teoria Y eram mais adequadas que as da Teoria X, além disso segundo o autor na Teoria X, as necessidades de baixo nível – fisiológicas e de segurança – dominam as pessoas, já a Teoria Y, que dizem respeito as necessidades de alto nível – sociais, de estima e de auto-realização – que dominam os colaboradores. (ROBBINS, 2002).

3.3.4 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Marras (2000), relata que Frederick Herzberg foi o estudioso que mais destacou a importância da motivação no trabalho, sendo que segundo Herzberg o principal fator motivacional para o ser humano encontra-se no seu próprio trabalho, ou seja, confia que a afinidade de uma pessoa com o seu trabalho é fundamental e que as atitudes adotadas podem repercutir no seu sucesso ou no seu fracasso na empresa.

Chiavenatto (2003), destaca que a principal divergência entre as teorias de Maslow e a de Herzberg é em relação ao ponto de referência no qual cada estudioso se baseou, isto porque enquanto Maslow analisou a motivação de acordo com as necessidades humanas, Herzberg a considerou o ambiente externo e o trabalho do indivíduo, isto porque Herzberg enfocou, especialmente, o tipo de tarefas desempenhadas pelos trabalhadores de acordo com o seu cargo, o estudioso realizou uma pesquisa na qual questionou diversos empregados sobre as situações na organização que os deixavam bem ou mal, e solicitou que as mesmas fossem descritas e com base nestas criou categorias para o estudo. Tal pesquisa

demonstrou que os fatores relativos aos momentos de exultação das pessoas com o trabalho são muito distintos dos fatores que provocam os momentos de descontentamento.

Robbins (2002) assegura que Herzberg analisou características que sempre serão pertinentes à satisfação com o trabalho e outras, com a insatisfação com o trabalho pode ser observado na Figura 5, nesta fica explícito que os fatores essenciais, como o trabalho, responsabilidades e realizações, estão associados à satisfação com o trabalho, sendo que as pessoas participantes da pesquisa que se sentiam bem com o seu trabalho imputavam essa condição a eles mesmos e não a ocorrências externas; enquanto as pessoas insatisfeitas sugeriam os fatores externos como de supervisão, remuneração, condições de trabalho, entre outros como os responsáveis pelas suas insatisfações.

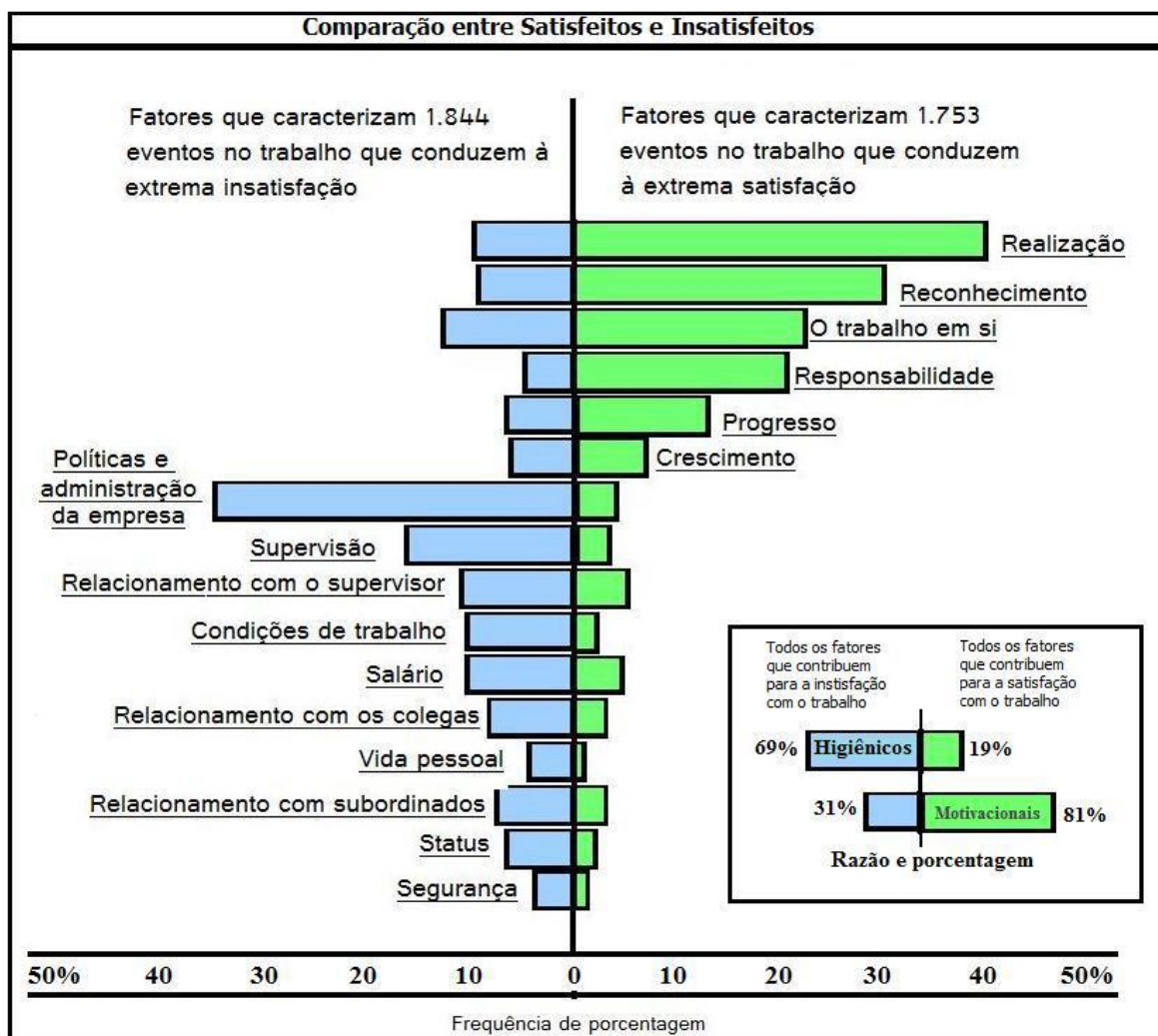


Figura 4: Comparativo dos fatores que gerem a extrema satisfação e a extrema insatisfação.
Fonte: Adaptado de Robbins, 2002, p. 155

Conforme Robbins (2002), com base nos resultados das pesquisas, Herzberg alegou que insatisfação não é fundamentalmente o sentido adverso da satisfação, visto que nem sempre a supressão de condições insatisfatórias no trabalho produzirá satisfação, desta forma delibera-se que o oposto de satisfação é a não-satisfação e que o oposto de insatisfação é a não-insatisfação.

Na visão de Robbins (2002) pode-se relatar que a satisfação está relacionada as atividades que provocam ou incitam o funcionário também conhecido como os fatores motivacionais, enquanto que a insatisfação associa-se com o fato da organização, do ambiente organizacional, do salário, dos colegas entre outros, os quais são os fatores higiênicos.

De acordo com Chiavenato (2003), ao serem ofertados mais fatores higiênicos, evita-se a insatisfação do indivíduo, entretanto não será suficiente para motivar os colaboradores a trabalharem com mais eficiência, isto porque os resultados alcançados com o aumento dos fatores higiênicos são transitórios, ou seja, não são uma estratégia concreta de motivação.

Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986), descrevem em seus estudos que os fatores motivacionais tendem a ocasionar resultados mais positivos em relação à atitude e ao desempenho das pessoas, enquanto os fatores higiênicos visam precaver e evitar perdas de produtividade e eficiência.

Segundo Werther (1983) a teoria de Herzberg não é uma teoria de motivação, isto porque a teoria dos dois fatores têm mais relação com questões de satisfação e insatisfação do indivíduo, porém a mesma é importante por ser facilmente aplicável ao ambiente de trabalho.

3.3.5 Teorias Contemporâneas sobre motivação

3.3.5.1 Teoria das Três Necessidades de McClelland

De acordo com Robbins (2002), a teoria de David McClelland está relacionada aos conceitos de aprendizagem, isto porque segundo o estudioso as necessidades humanas são aprendidas e contraídas pelas pessoas por toda a sua vida. Para a realização de seus estudos McClelland dividiu as necessidades de um

ser humano, em relação ao seu comportamento, em três partes conforme descrito a seguir.

3.3.5.1.1-Necessidade por Realização

Surge do anseio do indivíduo de desejar fazer um trabalho cada vez melhor, buscando novos desafios e responsabilidades pessoais de obter o sucesso com êxito ou falhar. Nesta o indivíduo busca por cumprir suas atividades de forma eficiente, não aceitando o fazer de qualquer forma. (ROBBINS, 2002)

São características da pessoa orientada à necessidade de realização em fazer sua atividade com responsabilidade, delimitando as suas próprias metas, faz feedback e adquire tarefas de risco calculado ou intermediário, tendo que ser a melhor ou a mais eficiente no seu trabalho. (ROBBINS, 2002).

Robbins (2002) alega que tem a necessidade da pessoa transpor os obstáculos da tarefa, entretanto ela deve sentir que o sucesso ou o fracasso do trabalho teve relação direta com as ações e decisões tomadas por ela mesma.

Hampton (1990, p.170) ressalta que possuir uma grande necessidade de realização não quer dizer que exista um grande desempenho no trabalho, pois:

[...] nas circunstâncias em que o serviço exige iniciativa, onde o sucesso demanda riscos calculados, a necessidade de realização parece ser especialmente benéfica. Porém, uma elevada precisão de realização também tem associação com a insatisfação mais elevada quando a função não proporciona metas, feedback e prestígio. Ao realizar uma função de risco médio, com responsabilidades e feedback, o que é fundamental para as pessoas que querem a realização, o indivíduo sente-se intensamente motivado para o trabalho.

3.3.5.1.2 Necessidade de Poder

Segundo Robbins (2002) a necessidade do poder tem o anseio de controlar e entusiasmar as outras pessoas que a circulam, sentindo-se assim motivada no trabalho. Estas pessoas em sua grande maioria têm atitudes marcantes e persuadem naturalmente os demais apenas com a sua alegação. É esta a necessidade que faz com que os colaboradores com esta qualidade optem por situações no trabalho que sejam muito concorrentes e de status, que os mantenham na administração para, desta forma, possuir mais prestígios e extensão na empresa.

O fato, no entanto é que não se deve unificar grande prestígio com grande desempenho, isto porque as pessoas com esta conduta geralmente se importam mais em controlar e manipular a ocasião do que propriamente com os efeitos conseguidos. (ROBBINS, 2002)

3.3.5.1.3 Necessidade por Associação ou Afiliação

Robbins (2002) está relacionado a vontade do indivíduo em ter relacionamentos interpessoais próximos, constituir e conservar amizades no seu trabalho. Na concepção deste colaborador o mesmo prefere ter um bom relacionamento profissional a ter realização na vida pessoal. Pessoas com esta necessidade pretendem procurar amizades, relações de cooperação recíproca e não competitivas além de relacionamentos com elevado grau de compreensão entre as pessoas. Quando o indivíduo atinge os resultados esperados o mesmo passa a repetir o comportamento adotado por inúmeras vezes e com frequência. Assim, são edificadas certos padrões de comportamento, que refletem inteiramente no seu desempenho tanto profissional quanto pessoal.

Segundo Bowditch (2002), McClelland sugeriu que cada pessoa passa influências do ambiente em que age e em momentos distintos, provocando, então, necessidades por concretização, por poder ou por afiliação, que têm as suas atividades modificadas de acordo com a situação. Entretanto, cada pessoa entusiasmada tende a se aproximar mais com uma dessas necessidades do que com as outras em benefício das suas experiências de vida.

3.3.5.2 Teoria da Expectativa

Conforme relato de Robbins (2002), a teoria da expectativa foi criada pelo psicólogo americano Victor Vroom é fundamentado no conceito de que as pessoas são motivadas quando, ao desempenhar seu trabalho, tenham seu empenho recompensado e que a empresa distinga a recompensa por meio de um aumento salarial, bonificação ou promoção, conforme pode ser observado na figura 6. E, que tais reconhecimentos reflitam de modo positivo nos seus objetivos pessoais.

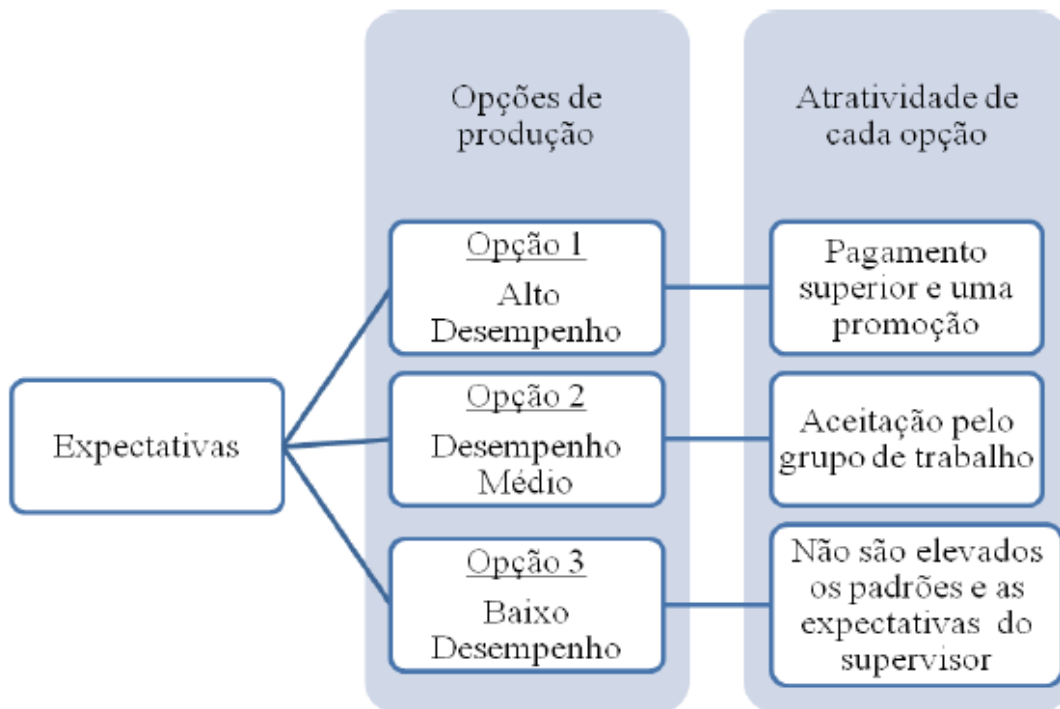


Figura 5: A relação das expectativas em relação ao trabalho e o nível de desempenho do profissional.
 Fonte: Adaptado de MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H., 1986, p.323

Ainda conforme Robbins (2002), esta teoria baseia-se em três relações conforme figura 7.

- 1º -Relação esforço-desempenho: aborda a percepção da pessoa de que um apurado esforço pessoal irá conduzi-lo ao desempenho;
- 2º - Relação desempenho-recompensa: é o grau que o funcionário espera que o seu bom desempenho implicará no resultado prometido: a recompensa;
- 3º - Relação recompensas-metas pessoais: é o nível em que as recompensas podem atender as necessidades pessoais e a forma que as recompensas agem sobre ele.



Figura 6: Três relações da teoria da expectativa.
 Fonte: Adaptado de Robbins, 2002, p.167

Hampton (1990, p. 176) ressalta que é importante analisar que as necessidades de recompensa são apropriadas de acordo com as necessidades de cada colaborador e, sendo que a recompensa só será válida para o indivíduo se possuir relação com a realização de um objetivo pessoal do mesmo. O autor afirma ainda que diversas recompensas, tais como promoções, não possuem o mesmo nível de importância para todos os trabalhadores, sendo que estas variam em sua atratividade, subsequentemente variam em sua importância na motivação.

Ainda de acordo com Hampton (1990, p. 176-177):

A recompensa é variável de uma pessoa para a outra, e isto se deve a necessidade oculta que as recompensas auxiliam a atender. São as necessidades humanas que expõem o fator motivador, são as perspectivas e a atratividade da recompensa que nos expõem algo sobre como a motivação acontece.

3.3.5.3 Teoria da Equidade

De acordo com Robbins (2002) a teoria da equidade delibera que as pessoas procuram a equidade de tratamento e o reconhecimento ao confrontarem seus trabalhos com as funções e as recompensas auferidas as outras pessoas, além de relacionarem o esforço gastado na atividade e o seu coeficiente de reconhecimento.

Segundo Robbins (2002), são quatro os pontos de menção que um colaborador pode empregar como checagem o primeiro é o próprio-interno, ou seja, diz respeito aos conhecimentos do funcionário em outra posição na própria empresa; o segundo fator é o próprio-externo que diz respeito aos conhecimentos do funcionário em uma situação fora da empresa; o terceiro fator é o outro-interno que é quando ocorre a relação com outra pessoa ou grupo dentro da empresa; e por último o fator outro-externo ocorre com outra pessoa ou grupo fora da empresa.

Para Chiavenato (2004), a base da teoria é a comparação entre os esforços e recompensas do seu desempenho com os esforços e recompensas de outras pessoas em situação ou função semelhantes, sendo que a partir do momento que o colaborador sente-se injustiçado, ou desvalorizado o mesmo altera seu comportamento.

Robbins (2002) ressalta que dentre as mudanças comportamentais do funcionário está a alteração da sua própria auto-imagem bem como a dos outros

empregados. O autor ressalta ainda que cada pessoa reage de uma maneira na busca da equidade ou com a iniquidade, sendo que alguns ao se sentirem desvalorizados na empresa demitem-se com o objetivo de sair da situação ou com a finalidade de comprometer a organização, assim como existem pessoas que buscam superar a situação.

3.3.5.4 Teoria do Reforço

Robbins (2002, p.164) descreve que a teoria do reforço desconsidera emoção, atitudes, perspectivas e outras variáveis que, sabe-se, têm força sobre o comportamento. Sendo a base principal da teoria do reforço a lei do efeito de Thorndyke, a qual compreende que o comportamento que determina um resultado positivo distende a ser repetido pelo indivíduo, assim como um comportamento com consequência negativa ou desagradável distende a não se repetir.

Para Marras (2000), este julgamento é fundamental em uma organização, isto porque as pessoas apresentam suas necessidades e procuram, demasiadamente, atendê-las. Se ao atender suas necessidades, conseguirem sucesso, ao notarem outra vez a mesma necessidade, aspirarão a repetir precisamente o comportamento anterior com o objetivo de ter-se o sucesso repetido.

Robbins (2002, p.164) sobrepõe ainda que a conduta que você adota no trabalho e a quantidade de esforço que gasta em cada trabalho são atingidos pelas decorrências de seu comportamento.

3.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL / TUNOVER

Na visão de Pomi (2005), “*turnover*” é a denominação, originária do inglês, que caracteriza o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um dado período.

O *turnover* na ideologia de Silva (2001) é a interrupção da condição de elemento de uma organização por parte do colaborador que ganhava ressarcimento monetária desta. O desligamento do funcionário pode acontecer de duas formas; quando a empresa abre mão dos serviços prestados pelo funcionário; ou quando o funcionário decide interromper sua ligação com a organização.

Mobley (1992, p. 30) define a rotatividade de funcionários, como sendo a suspensão da condição de membro da organização, por parte da pessoa que era remunerado financeiramente desta.

Na visão de Melo (2011) a rotatividade vai além da perda de um colaborador, é a perda de conhecimento, capital intelectual, inteligência, domínio do processo, de conexões com clientes e do mercado de negócios.

Milioni (2006, p. 165) descreve que a rotatividade de pessoal refere-se ao pessoal que deixa a organização e de quem entra na mesma, bem como a movimentação interna de pessoal.

Para Ferreira e Freire (2001), as causas mais indicadas para a saída de trabalhadores das empresas estão: a carência de política salarial e benefícios; trabalho e liderança impróprios; descontentamento e falta de motivação pessoal e a exposição do profissional em trabalhos desgastantes.

O mercado de trabalho, hoje, não deve se preocupar com seu colaborador somente no quesito contratação, mas, sim, por meio de uma moderna gestão de pessoas; o departamento de recursos humanos deverá investir na sua capacitação, na sua orientação e no seu treinamento. Cada funcionário deverá ser treinado e capacitado individualmente, considerando as diferenças de pessoa para pessoa. Segundo Ribeiro (2006), compete ao recursos humanos distinguir os profissionais com os quais trabalham, devendo acatar as personalidades, sabendo que cada um tem uma história de vida distinta, aptidões e competências. Não se deve utilizar as pessoas apenas como recursos da organização, e, sim, levar em consideração as suas qualidades pessoais.

Castelli (2001), descreve que as características pessoais são imperativas ao profissional e reflete na interação com os clientes. A qualidade pessoal é resultado da soma das aptidões congênitas de cada indivíduo e de todos os elementos aglomerado pela educação e treinamento. É esta qualidade que os empregados estarão refletindo no momento em que interagem com os clientes.

Para Srour (2000), compete ao recursos humanos ajustar estratégias no intuito de gerenciar conflitos entre as expectativas geradas pelo quadro de pessoal e seus gestores.

3.4.1 Causas e fatores relacionadas a rotatividade

Segundo Silva, (2001) cabe ao administrador de recursos humanos diagnosticar a natureza e os possíveis ocasionadores do turnover na organização, a fim de analisar sua consequência sobre o comportamento da organização e desenvolver programas, práticas e políticas para poder controlar tal processo.

O *Turnover* pode ser relacionado a vários fatores, sendo eles externos ou internos. Segundo Chiavenato (2002, p. 144) as principais causas internas que gerara rotatividade são:

- política salarial da organização.
- política de benefícios da organização.
- tipo de supervisão exercido sobre o pessoal.
- oportunidades de crescimento profissional.
- tipo de relacionamento humano dentro da organização.
- condições físicas ambientais de trabalho da organização
- moral do pessoal da organização.
- cultura organizacional da organização.
- política de recrutamento e seleção de recursos humanos.
- critérios e programas de treinamentos de recursos humanos.
- política disciplinar da organização.
- critérios de avaliação de desempenho.
- grau de flexibilidade das políticas organizacionais.

No que refere-se aos fatores externos pode-se citar:

- situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado.
 - conjuntura econômica favorável ou desfavorável à organização.
 - oportunidade de empregos no mercado de trabalho etc.
- (CHIAVENATO, 2002, p. 144)

Na definição de Lopes,

[...] no momento em que a empresa causa rotatividade com o objetivo de rejuvenescer seu quadro de pessoal, pode impedir a incoerência de crescimento da empresa, lançando as rédeas para que ela possa seguir o curso do progresso, consentindo que sejam trocados elementos que o tempo desgastou ou tornou inútil. Porém quando esta rotatividade é ocasionada por incapacidade de deter da empresa o elemento humano, estabelece o estafeimento e desperdício, evitando que a empresa programe suas bases de produção, incapacitando-a perante a concorrência, podendo levá-la ao desastre[...]. (LOPES, 1978, p.227)

De acordo com Lucena (1995 p. 199), controlar turnover não constitui unicamente possuir informações sobre ele, mas expressa resguardar e reter a mão-de-obra que é significativa para a empresa, e isto ocorre através de maior investimento em desenvolvimento do profissional através de qualificação, bem como

com a identificação e desenvolvimento dos potenciais encontrados, através de salários apropriados e competitivos.

Lopes (1978), ressalta que os fenômenos internos podem gerar no empregado uma postura de frustração, provocando resultados prejudiciais que daí poderá implicar na dispensa do mesmo. Dentre os fatores que provocam a rotatividade os maiores motivos são os fenômenos internos, os quais prejudicam o psicológico do empregado e produz a desmotivação. Pela tabela 01 a seguir constata-se os reflexos de uma administração de pessoal imprópria e que aspira a retirada da pessoa da organização.

Tabela 1 –Causas e Efeitos da má Administração de Pessoal

Causas da Movimentação de Pessoal Negativa	Efeitos Psicológicos das Causas no Emprego
Salário inadequado, irregular, pago parcelado	Sensação de exploração, dando a impressão de desinteresse por parte do empregador.
Ausência de Oportunidade de Crescimento	Sensação de inutilidade do esforço para bem servir.
Chefia Autoritária	Sentimento de Revolta Contra o Empregador, Medo, Angustia, Frustração
Insegurança do Emprego	Falta de Confiança, Ansiedade.
Identificação dos Direitos e Obrigações	Dúvida, Incerteza, Decepções, Sentimento de Injustiça
Deficiência da Seleção Inicial	Falta de Conhecimento, Pré Disposição a Acidentes, Frustração
Ausência de Treinamento	Sensação de Abandono, e de estar Sendo Podado de Progredir no Emprego
Favoritismo	Desinteresse pela Eficiência, Rivalidades, Desenvolvimento de Formas de Malícia nas Relações Interpessoais, Revolta, Ressentimentos.
Perigo e Desconforto no Trabalho	Excitação do Sentimento de Auto Preservação, Impressão de Desinteresse do Empregador pela Segurança e Bem Estar dos Empregados.
Sistemas de Dois Pesos e Duas Medidas	Sentimento de Dúvida, Perplexidade, Falta de Confiança, Decepções e Ressentimento.

Fonte: Adaptado pela Autora de Lopes, 1978, p. 239.

Observa-se através da tabela que uma gestão de pessoas inadequada, causa danos ao profissional e a empresa, provocando desgaste, angústia e irritação, o que pode para muitos resultar em novos insucessos em sua carreira, sendo o melhor nestes casos optar pelo desligamento do empregado. Lopes (1978) ressalta ainda

que após serem analisados todos os fatores causadores de rotatividade, é possível que a organização desenvolva ferramentas de ajuste, melhorando tais índices.

3.4.2 Formas Para Reduzir a Rotatividade de Pessoal

A rotatividade gera incerteza e imprevisibilidade nas organizações, geradas pela conduta das pessoas, no intuito de reduzir o índice de rotatividade de pessoal, deve-se primeiramente, pesquisar os fatores internos que podem estar contribuindo para este quadro, para assim poder diagnosticar cada fator e providenciar soluções. Ainda de acordo com Alonso (2008), ao verificar os motivos que provocam a rotatividade de pessoal, são descobertos muitas dificuldades com relação à área humana, dentre elas dificuldades de relacionamento com chefes e subordinados; protótipos de salários inferior do mercado; benefícios escassos ou mal empregados; sociabilidade precária; baixa interação entre grupos de trabalho; ambiente e clima de trabalho desconfortável; política interna de pessoal mal empregada.

Segundo Chiavenato (2006), o *Turnover* não apenas pode expressar investimentos perdidos, inutilizados, que não voltam a empresa, como pode comprometer intensamente o nível de produtividade, a continuação da empresa e seus resultados, além do custo alto do processo de desligamentos e de novas admissões. Sendo assim é fundamental sustentar um índice de rotatividade de pessoal apropriado, com objetivo de reduzir tais custos e manter os colaboradores.

3.4.3 Custos do *Turnover*

Os custos da rotatividade de pessoal ocorre nas admissões de novos funcionários e desligamentos de outros, desta forma é fundamental conhecer o nível de rotatividade que uma organização pode aguentar para não lesar o desempenho organizacional. De acordo com Chiavenato (2006, p. 187), um dos questionamentos do gestor de recursos humanos está no fato de saber até quanto vale a pena, por exemplo, perder recursos humanos e sustentar uma política salarial relativamente conservadora e econômica, sendo necessário considerar qual das alternativas é mais viável economicamente, uma alta rotatividade ou uma nova política salarial.

De acordo com Chiavenato (2002), a rotatividade de pessoal, é prejudicial para a organização em distintos níveis, são eles os níveis primários, secundários e

terciários; sendo que os últimos dois níveis são os que mais refletem no desenvolvimento da empresa.

Para Chiavenato,[...] os custos primários estão associados ao desligamento do empregado e sua substituição, tais como custos de recrutamento e seleção, registro e documentações, integração e desligamento. Fazem parte dos custos primários a soma do custo de admissão com os custos de desligamento, são facilmente calculáveis, devendo serem tabulados e seguidos na classificação dos dados.

Segundo o autor os custos secundários não são fáceis de calcular, pois representam o reflexo nas atitudes de pessoal, o que os torna difíceis de avaliar numericamente sendo que alguns são relativamente intangíveis, de características unicamente qualitativas, tem associação indireta com o desligamento e precedente troca do empregado, e tem relação com os efeitos colaterais e próximos da rotação. (CHIAVENATO, 2002, p. 188)

Chiavenato (2002, p. 165) classifica como custos secundários, os reflexos na produção, geralmente inferior, insegurança inicial e interferência no trabalho dos colegas; custos extra laboral, com despesas em horas extras ou pessoal extra, acréscimo do custo unitário da produção com a inclinação da eficiência média, tempo adicional do supervisor aplicado no treinamento do novo empregado e custo extra-operacional, custo adicional de energia elétrica, custo adicional de serviços de manutenção, utilidades, planejamento e controle de produção, expediente, acréscimos de erros, refugos e problemas de controle e qualidade provocados pela inexperiência do colaborador.

Na concepção de Chiavenato (2002, p. 189), os custos terciários estão pautados nos efeitos colaterais mediatos da rotatividade, percebidos a médio e a longo prazo estes são unicamente estimáveis.

3.4.4 Índice de rotatividade

Para conhecer o nível de rotatividade de pessoas cabe a empresa realizar levantamentos internos para calcular os seus índices de rotação de pessoas e poder compará-los seja em relação a si mesma ou com os índices do mercado, tendo assim subsídios para avaliar se suas políticas precisam ser verificadas e aperfeiçoadas ou não. Chiavenato (2009) descreve ainda que o índice de

rotatividade de pessoal é fundamentado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, em um determinado período de tempo, em termos de percentuais.

Lacombe (2005), destaca que a rotatividade pode ser calculada em períodos definidos pela empresa podendo ser mensal, semestral ou anual.

De acordo com Marras (2000, p.66) é possível ainda mensurar o índice de uma parte da organização ou aferir o índice geral.

Pomi (2005), ressalta que a alta rotatividade é sinal de perda de produtividade, de lucros e de saúde organizacional, tem reflexo na motivação das pessoas, e no empenho, refletindo na confiabilidade junto aos clientes.

Para analisar o índice de rotatividade, Chiavenato (2002, p. 181) explica que se o índice de rotatividade de pessoal for de, 3% quer dizer que a organização pode contar com apenas 97% de seu quadro de funcionários naquele período, e que para chegar aos 100% é necessário ter um excedente de 3% de pessoal. Segundo o autor, o índice de rotatividade ideal é o que possibilita esta organização reter seu pessoal mais qualificado e trocar os menos qualificados. Desta forma fica visível que não existe um número que defina a índice ideal de rotatividade, porém existem situações peculiares para cada organização em função do ambiente interno ou externo.

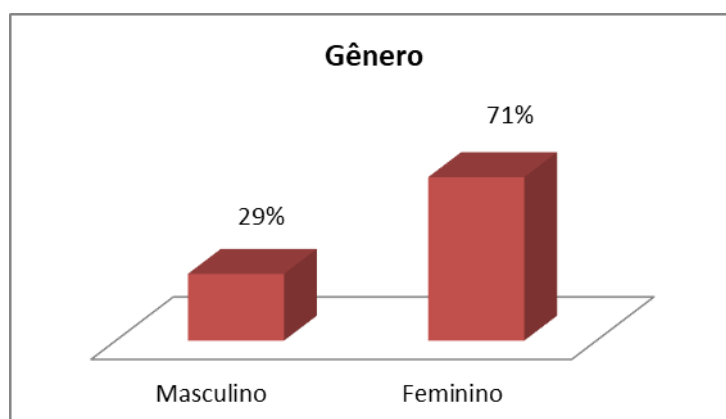
4. ESTUDO DE CASO ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados oriundos das pesquisas realizadas junto aos colaboradores do setor administrativo do frigorífico utilizado como base para o estudo de caso.

As entrevistas foram aplicadas a 50 profissionais dos quais obteve-se um total de 31 participantes respondentes o que caracteriza uma amostra por acessibilidade, a seguir serão analisadas as questões individualmente, por fim, será realizada uma análise geral, voltado para o objetivo fundamental do estudo, visando através deste as respostas aos objetivos propostos no estudo.

Inicialmente fez-se um levantamento dos dados a fim de identificar o perfil de cada entrevistado sendo que a primeira questão diz relação ao gênero dos participantes, conforme pode-se observar no Gráfico 01 descrito a seguir.

Gráfico 01 - Gênero



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

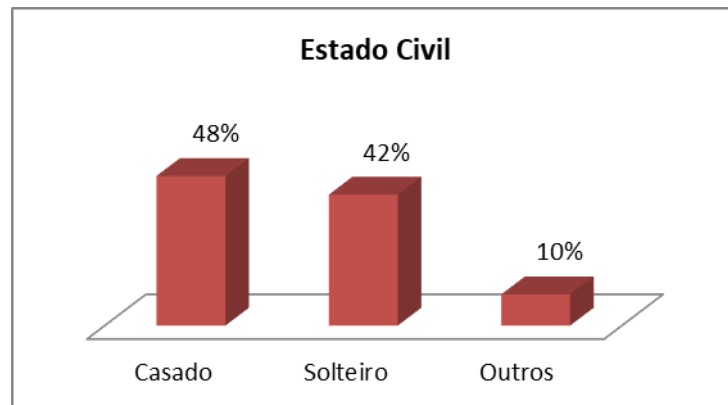
No gráfico acima observam-se dados interessantes isto porque num universo de 31 participantes 71% é composto de mulheres e 29% por homens, demonstrando a crescente da mulher no mercado de trabalho, ou seja, a mulher têm ganho espaço profissional, acumulando funções de mãe, esposa, dona de casa, mas também tem dedicado-se a ter uma fonte de rendimento. Segundo Bruschini (2008), o crescimento da presença da mulher no mercado de trabalho sofreu uma crescente desde a década de 1970, apurado pelo estágio de desenvolvimento do capitalismo globalizado e impulsionado pelo movimento feminista, acontecimentos que se apresentaram em um contexto enérgico de industrialização, de urbanização e

alargamento da economia de empregos. Em conjunto com esses movimentos, as mulheres têm apresentado mais ascensão às universidades, o que aumenta seus graus de educação e permite o ingresso a profissões de maior prestígio, antes direcionada unicamente ao universo masculino.

Hoje, as mulheres possuem em média, de maior grau de escolaridade em relação aos homens, porém tal diferencial não contribui para uma elevação em suas remunerações. (Hoffmann; Leone, 2004).

No Gráfico 02 apresenta-se o estado civil dos participantes, este ponto torna-se interessante uma vez que as necessidades do ser humano podem sofrer variação conforme a sua condição civil.

Gráfico 02 – Estado Civil



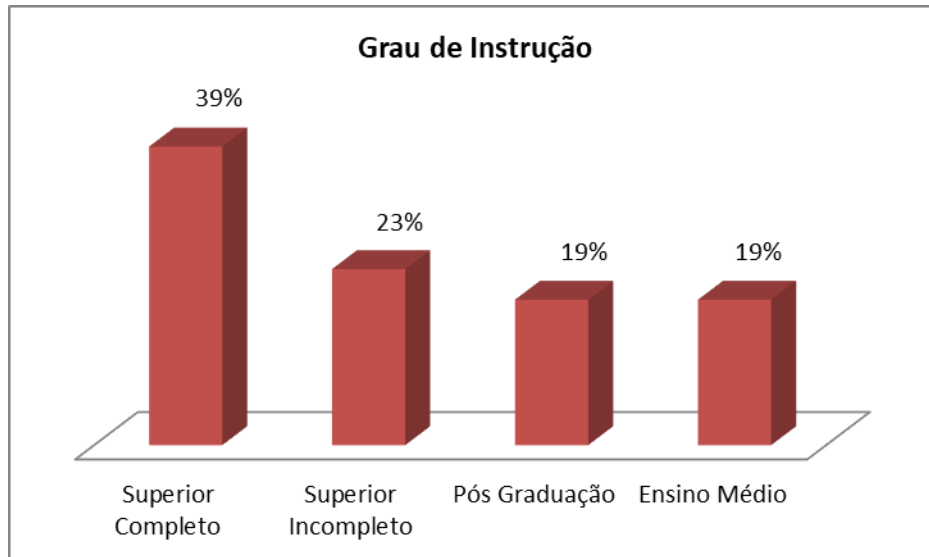
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Conforme pode-se observar 48% dos entrevistados tem seu estado civil casado, 42% solteiros e 10% classificam-se como outro estado civil. O estado civil tem relação com o fator financeiro, sendo este um dos motivos responsáveis pela permanência do colaborador na empresa, pois conforme observado os respondentes na maioria casados trabalham para se manter e cooperar financeiramente em casa. Com isso os mesmos procuram empregos em áreas que apresentam maior facilidade de empregabilidade e, por conseguinte, geram maior rotatividade.

No Gráfico 03 busca-se apurar o grau de instrução dos colaboradores da empresa, sendo que de acordo com os respondentes pode-se observar, que 39% possuem o grau superior completo, 23% estão cursando o ensino superior, 19% são pós graduados e 19% estão cursando o ensino médio. As taxas elevadas no grau de

instrução têm relação ao fato de que a empresa exige no processo de admissão que para os cargos administrativos o curso completo ou não de nível superior.

Gráfico 03 – Grau de Instrução

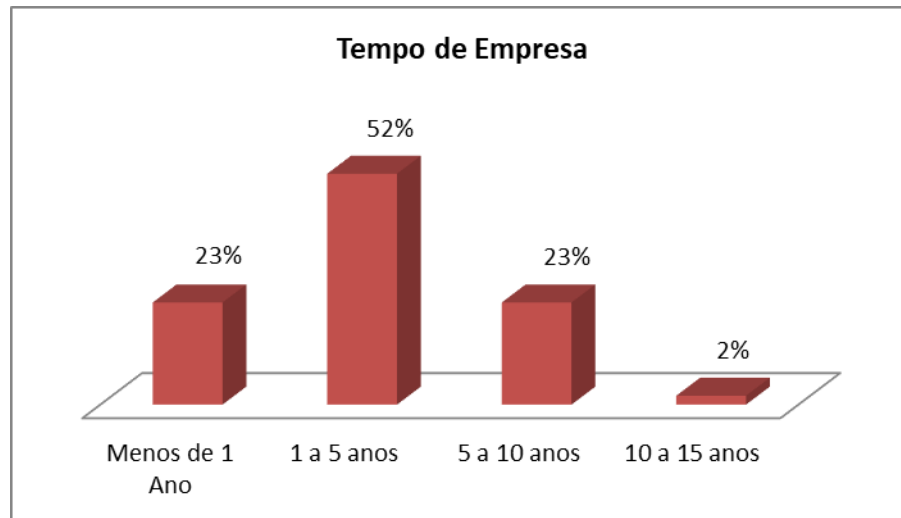


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Avaliando um mercado de oferta de mão de obra com maior grau de qualificação dos profissionais, em busca de empregabilidade, as empresas necessitam instituir formas de atrair e sustentar os mais bem qualificados, desenvolvendo-os e contentando todas suas perspectivas e ambições pessoais. Saviani (1997), destaca em seus estudos que para reter talentos é imprescindível a criação de um conjunto de atitudes da organização para a detenção dos talentos humanos, conservação ou ascensão da sua taxa de empregabilidade. Tais atividades envolvem a criação de uma cultura apropriada, visão estratégica, descentralização, democratização da informação, *empowerment*, empenho com os colaboradores, *endomarketing*, dentre outras atividades destinadas à detenção de talentos.

No Gráfico 04 faz-se um levantamento do tempo de casa dos participantes da entrevista, chegando ao resultado de que 52% dos participantes tem de 1 a 5 anos de empresa, enquanto iguais 23% tem menos de 1 ano de empresa e entre 5 a 10 anos de empresa e um montante de 2% possuem entre 10 a 15 anos de empresa, conforme pode ser observado a seguir.

Gráfico 04 – Tempo de Empresa

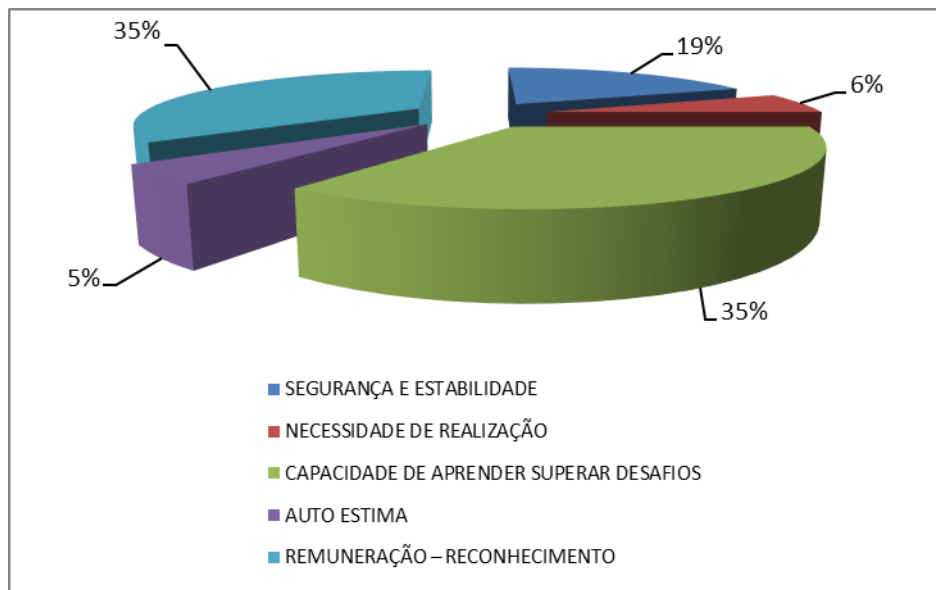


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Observando que a empresa está a 28 anos no mercado, e comparando-se ao fato de 52% dos entrevistados estarem entre 1 a 5 anos na empresa, é possível dizer que a organização vem apresentando um índice de rotatividade, tal fato chama a atenção, isto porque as empresas que possuem em seu quadro de colaboradores, índices elevados em relação a permanência do colaborador tende a oferecer vantagens aos colaboradores, o que acaba lhes “prendendo” à organização, através do gráfico 04 pode-se observar que o tempo de casa predominante está entre 1 e 5 anos de empresa, um período que pode ser considerado baixo, tendo como consequência elevados índices de *turnover*, gastos demasiados com demissões e admissões, nas questões seguintes, poderão ser apurados os motivos relacionados a estes baixos índices de tempo de casa na organização.

No Gráfico 05 busca-se dados para a questão: Ao receber uma proposta de emprego o que chama mais a atenção? A questão busca associar as necessidades dos entrevistados as encontradas na pirâmide de Maslow, sendo que, de acordo com os participantes 35% dizem que o que mais lhes chama a atenção é a capacidade de aprender superar desafios, iguais 35% dizem ser remuneração – reconhecimento, enquanto 19% associam a segurança e estabilidade e outros 5% a auto estima, conforme descrito a seguir.

Gráfico 05 – Ao Receber Uma Proposta De Emprego O Que Chama Mais A Atenção



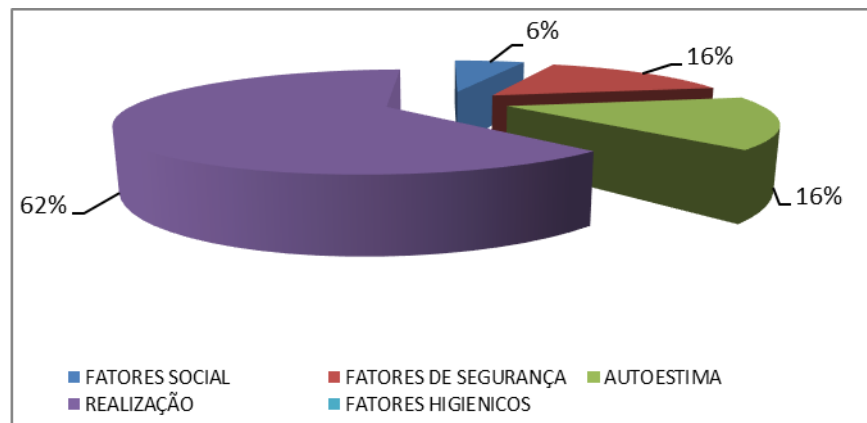
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Cabe aqui ressaltar o descrito por Senge (2004), que delibera que as organizações que aprendem são aquelas “[...] nas quais as pessoas ampliam ininterruptamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente almejam, onde se instigam padrões de pensamento novos e compreensivos, a vontade coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem sucessivamente a aprender unidas”. Ou seja, uma política de retenção eficaz, cabe às empresas estimularem aos colaboradores de tal forma que os mesmos sintam-se continuamente desafiados a atingirem suas metas pessoais, e por conseguinte as metas da organização, possibilitando assim uma união entre a necessidade da empresa e da pessoa com seu entusiasmo e seu talento.

No que refere-se a remuneração pode-se aqui ressaltar o descrito por Marras (2005, p. 38) que enquanto o interesse pessoal do empregado é primeiramente receber da empresa o maior valor provável de compensação pelo seu trabalho, em termos de remuneração e segurança, a empresa tem sua visão voltada ao cumprimento de seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade.

No gráfico 06, trata-se sobre o que traz mais prazer no ambiente do trabalho. De acordo com os participantes 62% dizem ser a realização, enquanto 16% fatores de segurança, 16% auto estima, 6% fatores sociais.

Gráfico 06 – O Que Traz Mais Prazer No Ambiente De Trabalho



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

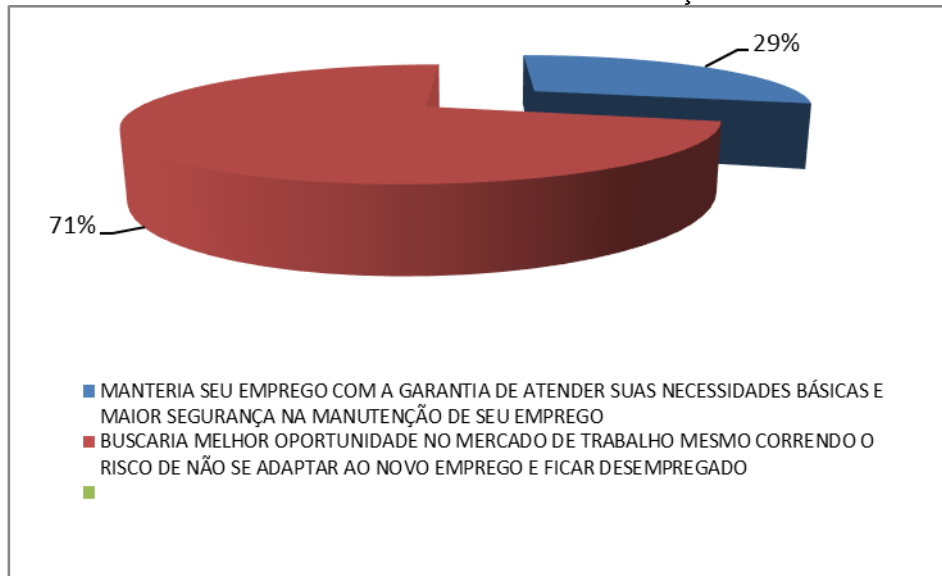
O ser humano é movido pela adrenalina de realizar algo, de atingir metas e objetivos, é o que percebe-se através da entrevista, quando 62% dos participantes dizem que o que lhes dá prazer são as realizações, Bastos (1999) assegura que as pessoas almejam de uma organização, além de uma remuneração adequada as suas funções e atividade, que a empresa atenda suas necessidades de realização pessoal e profissional. Através da conquista e da auto realização os colaboradores sentem-se motivados, e engajados em trabalhar em conjunto com a organização, num sistema de “troca”, aonde um contribui para a realização do outro.

A partir do momento em que a pessoa atinge as necessidades sociais, atinge-se o nível das necessidades de estima ou as necessidades de ego – que, de acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) são subdivididas em dois tipos: as que estão relacionadas à auto-estima da pessoa, ou seja, a necessidades de autoconfiança, autonomia, competência e conhecimento; o fato é que diferentemente das demais necessidades as necessidades de estima raramente serão atendidas por completo, isto porque elas são constantemente buscadas pelas pessoas que entendem o seu trabalho como algo muito importante, e neste ponto criam-se expectativas que podem contribuir para um elevado grau de desmotivação, e ate mesmo contribuir significativamente para o processo de turnover.

No Gráfico 07, busca-se entender a atitude dos colaboradores, em uma situação a qual teriam suas necessidades básicas prejudicadas devido a uma baixa remuneração. Dos participantes da pesquisa 71% disseram que caso seu salário fosse suficiente apenas para manter suas necessidades básicas de alimentação e moradia, eles buscariam melhor oportunidade no mercado de trabalho, mesmo que

corressem o risco de não se adaptar ao novo emprego e ficar desempregado, e os outros 29% disseram que manteriam o emprego com a garantia de atender suas necessidades básicas e maior segurança na manutenção de seu emprego.

Gráfico 07 – Atitude caso salário mantivesse as básicas de alimentação e moradia

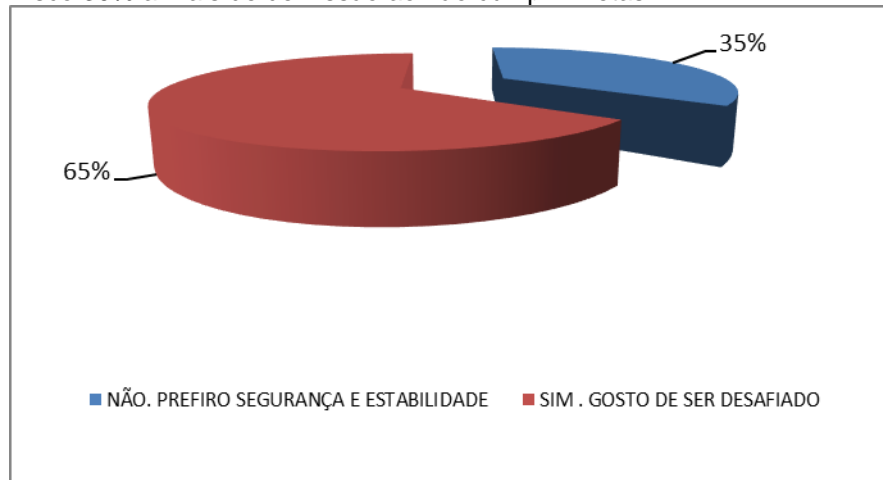


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

O ser humano para de buscar melhoria a partir do momento em que atingir todas as suas metas e sonhos, segundo Silva (2001) que está em constante processo de busca, na maioria das vezes acaba desligando-se de um emprego motivado por expectativas positivas em um novo cargo, podendo estar associado a um melhor salário, melhores oportunidades de crescimento profissional. A partir que o indivíduo tem como fator agravante uma ameaça a não conseguir suprir as suas necessidades básicas, o mesmo tende a ficar desmotivado, e sair em busca de algo que lhe garanta a sobrevivência, é o que fica visível na questão anterior. As pessoas empreendedoras partem em busca de novas e melhores oportunidades, independente de correrem riscos.

No Gráfico 08, associa-se a possibilidade de atingir mais facilmente as necessidades de auto realização através de um emprego melhor remunerado, ao risco elevado de demissão. Nesta questão observa-se que os participantes apresentam perfil empreendedor, uma vez que 65% aceitariam a proposta, pois gostam de ser desafiados, enquanto 35% não aceitaria, pois preferem segurança e estabilidade.

Gráfico 08 – Atitude ao receber proposta de emprego melhor remunerado, atendessem suas expectativas profissionais, em um ambiente de trabalho em que você se sinta à vontade, mas que apresente um risco 30% a mais de demissão ao não cumprir metas

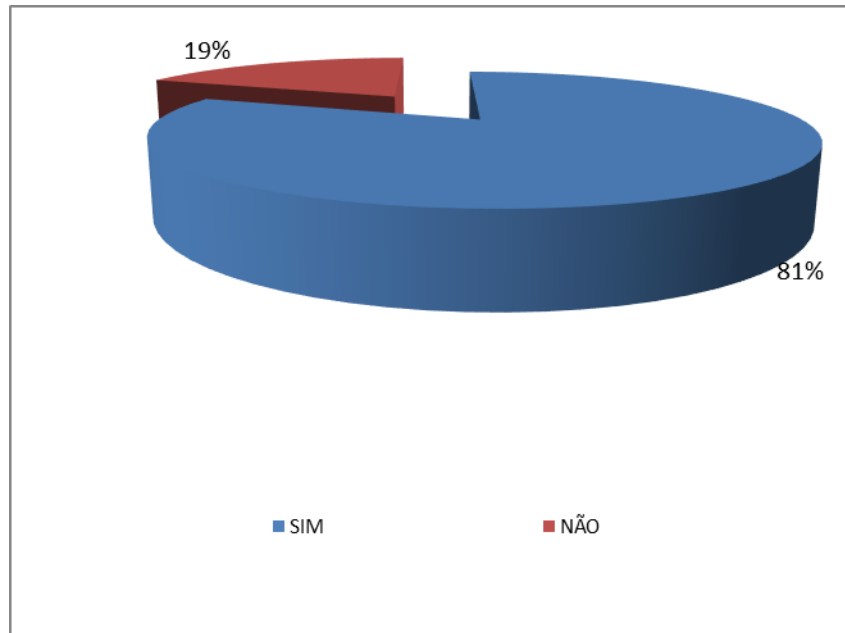


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

O fato é que o ser humano está em uma busca constante, alguns buscam segurança, estabilidade, controle, equilíbrio, outros almejam desafios, metas elevadas, conhecimento e crescimento. O fato é que ambos podem gerar para as organizações altos índices de rotatividade, e acabarem provocando custos elevados na organização. Portanto segundo Pontes (2006, p.31) o salário é uma demonstração objetiva do quanto à empresa estima o trabalho de seu colaborador, portanto deve ser justo de acordo com a função realizada pelo colaborador. Além disso cabe a organização desenvolver ferramentas para que o colaborador não pense em deixar a mesma por conta da remuneração, evitando assim os índices de rotatividade.

No Gráfico 09 apresentam-se os dados no qual os entrevistados são questionados se trocariam ou não de trabalho com melhores condições de salário, auxílios e benefícios, porém com um ambiente de trabalho competitivo, e com constantes avaliações. Dos Participantes 81% disseram que sim trocariam de emprego e 19% disse que não, neste ponto cabe levantar duas possibilidades, a primeira é que a empresa atualmente não vem oferecendo o reconhecimento desejado ou esperado junto ao mercado de trabalho, o que pode contribuir para o descontentamento dos empregados, ou as pessoas que compõem o quadro de colaboradores da empresa, apresenta um perfil altamente competitivo, e tem as suas necessidades em pleno processo de busca o que as faz trabalharem na busca das mesmas, independente dos riscos que correm.

Gráfico 09 – Aceitaria proposta de emprego com melhores condições de trabalho, salário maior, auxílio para investimento na carreira, entre outros benefícios, porém em um ambiente de trabalho competitivo, e constantemente sobre avaliação.

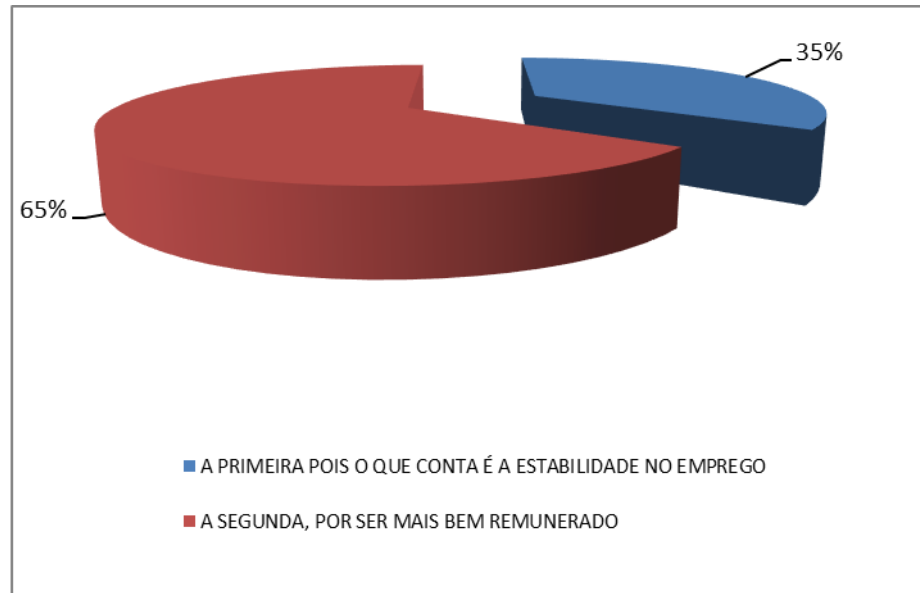


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Para Mayo (2003, p.101) as organizações desenvolvem oportunidades para os funcionários, o que cooperam para que ocorram a mudança de emprego de uma maneira simples para o colaborador insatisfeito. Na concepção de Bispo (2005) a mudança é uma característica das pessoas que estão trabalhando para o crescimento profissional, e as mesmas deixam as empresas, pois veem que a organização não tem algo a mais a lhe oferecer, ou seja, não oferecem oportunidades de crescimento, o fazem porque tem visão e por isso buscam algo novo.

No Gráfico 10, coloca-se ao entrevistado duas opções uma em que o mesmo tem o contato com colegas, um cargo de pouca evidencia, mas com estabilidade e salário de acordo com as funções; e um segundo no qual oferta-se aprendizado, elevada remuneração, porém risco maior de desligamento. Dos participantes 65% disse que aceitaria a segunda opção por ser mais bem remunerado, enquanto 35% aceitaria a primeira opção por conta da estabilidade.

Gráfico 10 – Entre um cargo que permite contato com os colegas de trabalho, porém de pouca evidência, com salário em acordo com o ofertado no mercado, e estabilidade no emprego; e um cargo que permite aprendizado contínuo, requer alta dedicação constantes desafios, de elevada remuneração, mas que, apresente riscos maiores de demissão

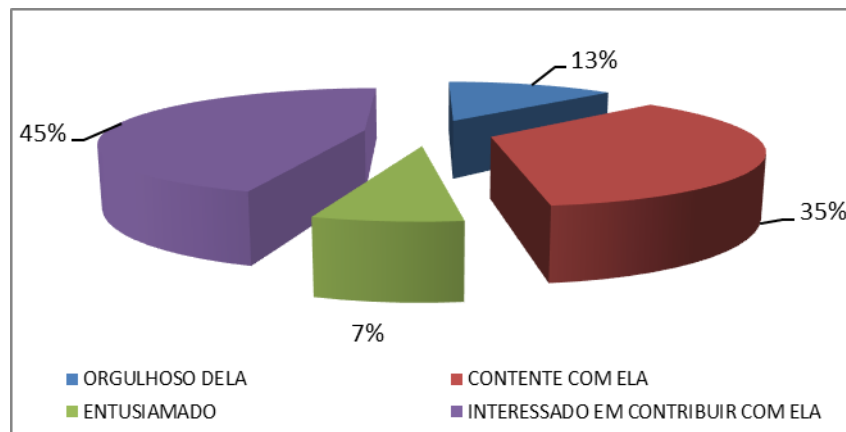


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Observa-se que a maioria dos entrevistados, busca atingir na pirâmide de Maslow, o nível de necessidades secundárias, ou seja, já tem asseguradas as necessidades de habitação, alimentação, segurança, moradia, saúde entre outras, e busca as necessidades sociais, de estima e auto realização. Segundo Maximiano (2011), à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, vão dando lugar às mais altas, ou seja, conforme atinge-se uma necessidade surge outra em seu lugar, criando uma corrente na qual a pessoa está sempre em busca de algo.

No Gráfico 11, busca-se apurar como o colaborador sente-se na empresa em que trabalha, sendo que dos participantes 45% dos participantes dizem estar interessados em contribuir com ela, 35% estão contentes com ela, 13% tem orgulho dela e 7% estão entusiasmados.

Gráfico 11 – A empresa na qual trabalho me faz sentir

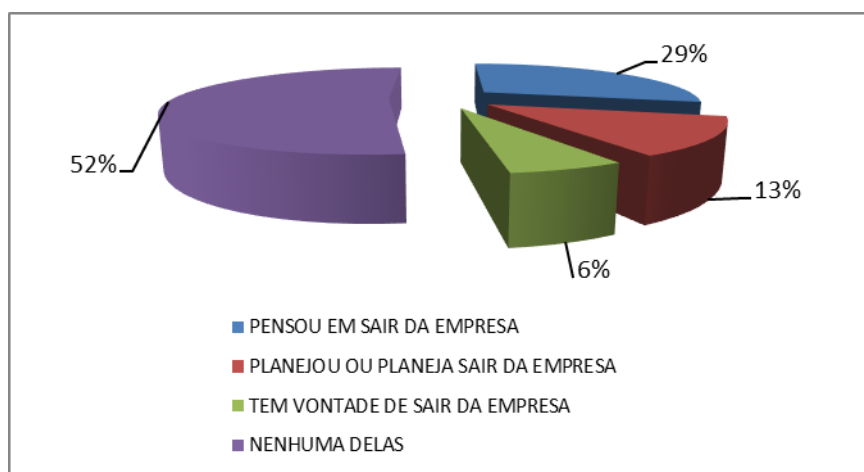


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Aqui pode-se verificar o que delibera Bergue (2011, p.135), que Herzberg identificou que fatores relacionados ao cargo, são fatores de satisfação dos colaboradores, no trabalho, ou seja são os fatores motivacionais, além dos fatores motivacionais, pode-se dizer que os fatores relacionados as condições gerais do ambiente em que exercem suas atividades influenciam na satisfação do colaborador.

No Gráfico 12, descreve-se a intenção do colaborador em sair da empresa, sendo que 52% não manifestaram opinião, 29% já pensou em sair da empresa, 13% planejou ou planeja sair da empresa e 6% tem vontade de sair da empresa.

Gráfico 12 – Você em algum momento

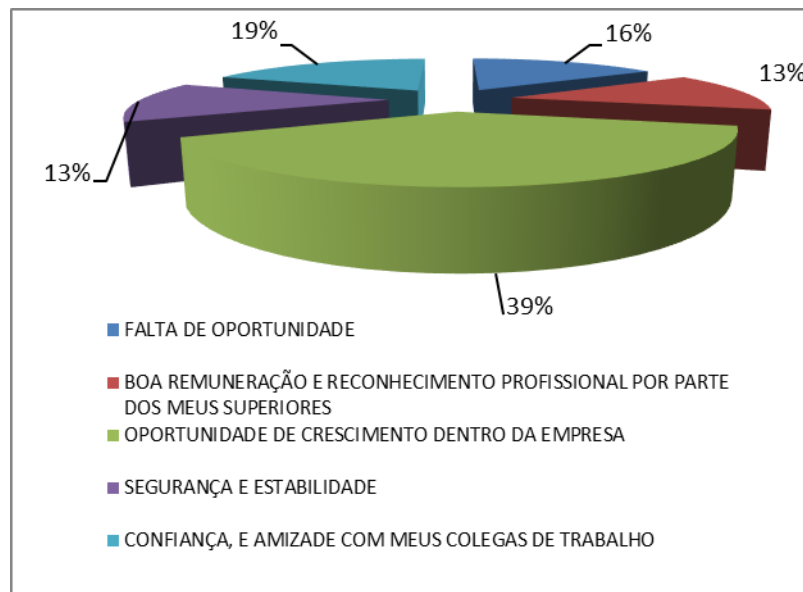


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Embora a maioria dos participantes não tenham manifestado opinião, os demais participantes já pensaram em algum momento em sair da empresa, no Gráfico 13 pode ser observado os motivos que cooperam para que os colaboradores mantenham-se na empresa, sendo que 39% dos participantes dizem que o motivo é

a oportunidade de crescimento dentro da empresa, 19% é a falta de oportunidade, 16% confiança e amizade com os colegas de trabalho, 13% dizem ser a boa remuneração e reconhecimento profissional por parte da empresa e outros 13% a segurança e estabilidade.

Gráfico 13 – Quais os motivos que fazem você permanecer atualmente em seu trabalho



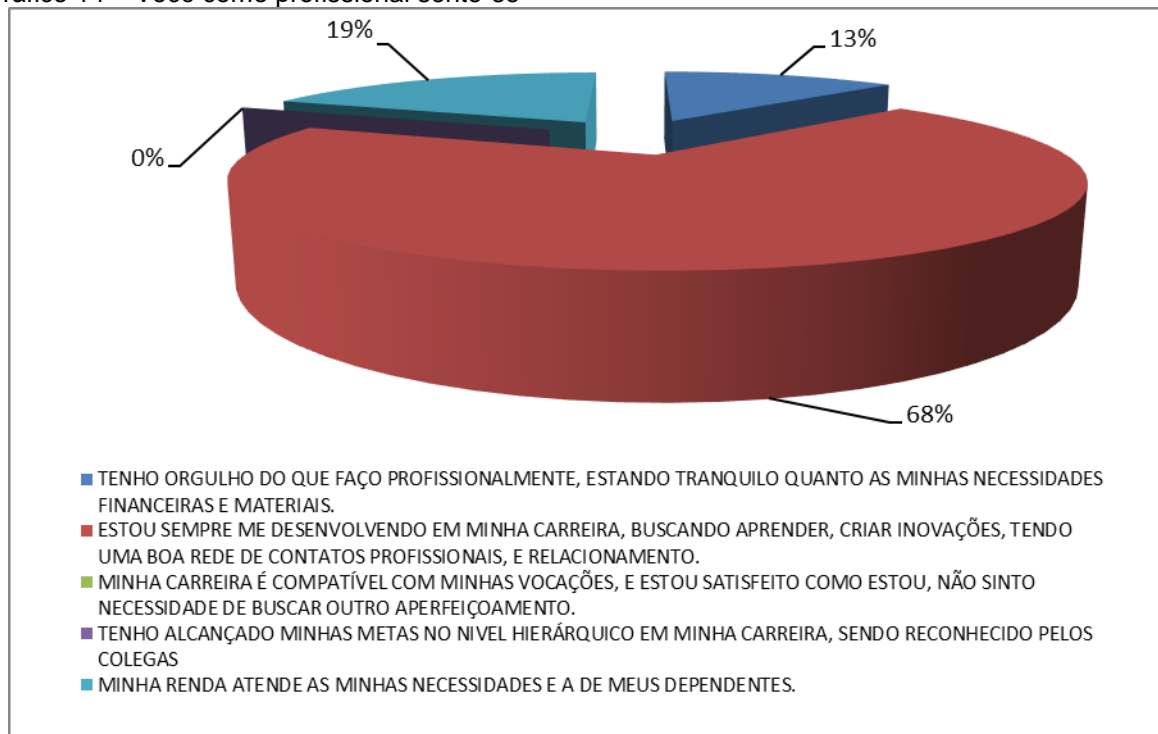
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Neste contexto pode-se observar o descrito por Pontes (2008) o qual delibera que cada pessoa tem necessidades distintas e em virtude a estes se analisa se as necessidades fisiológicas, sociais, de segurança e outras serão atendidas no cargo e na empresa, criando artifícios para que o colaborador se sinta motivado a permanecer na organização.

Milkovich e Bourdreau (1998) descrevem ainda que fatores como instalações físicas, equipamentos modernos, recursos financeiros, bons relacionamentos são importantes e imprescindíveis para a organização, mas os recursos humanos, a mão de obra, são cruciais para sua vitalidade.

No Gráfico 14 analisa-se como o entrevistado sente-se como profissional, dos participantes 68% dizem estar sempre em desenvolvimento de sua carreira, buscando sempre aprimorar seus conhecimentos, inovar, ter boa rede de contatos e relacionamento, 19% dizem ter orgulho do que fazem profissionalmente, estando tranquilo quanto às necessidades financeiras e materiais, e 13% dizem que a renda atende suas necessidades e de seus dependentes.

Gráfico 14 – Você como profissional sente-se



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Observa-se que os participantes buscaram respostas que tenham relação com suas necessidades primárias, sendo deixadas de lado as alternativas que falam de crescimento profissional, ou seja, suas necessidades secundárias.

Segundo Sarathy e Barbosa (1981) dois aspectos contribuem para a permanência do empregado no trabalho: são as pressões internas que tem relação com a empresa e as pressões externas são os fatores ambientais, dentre eles pode-se citar chance de outros empregos e exceções que o emprego atribui a si mesmo, outros fatores que contribuem para a permanência são os valores culturais e morais que fazem parte de sua personalidade.

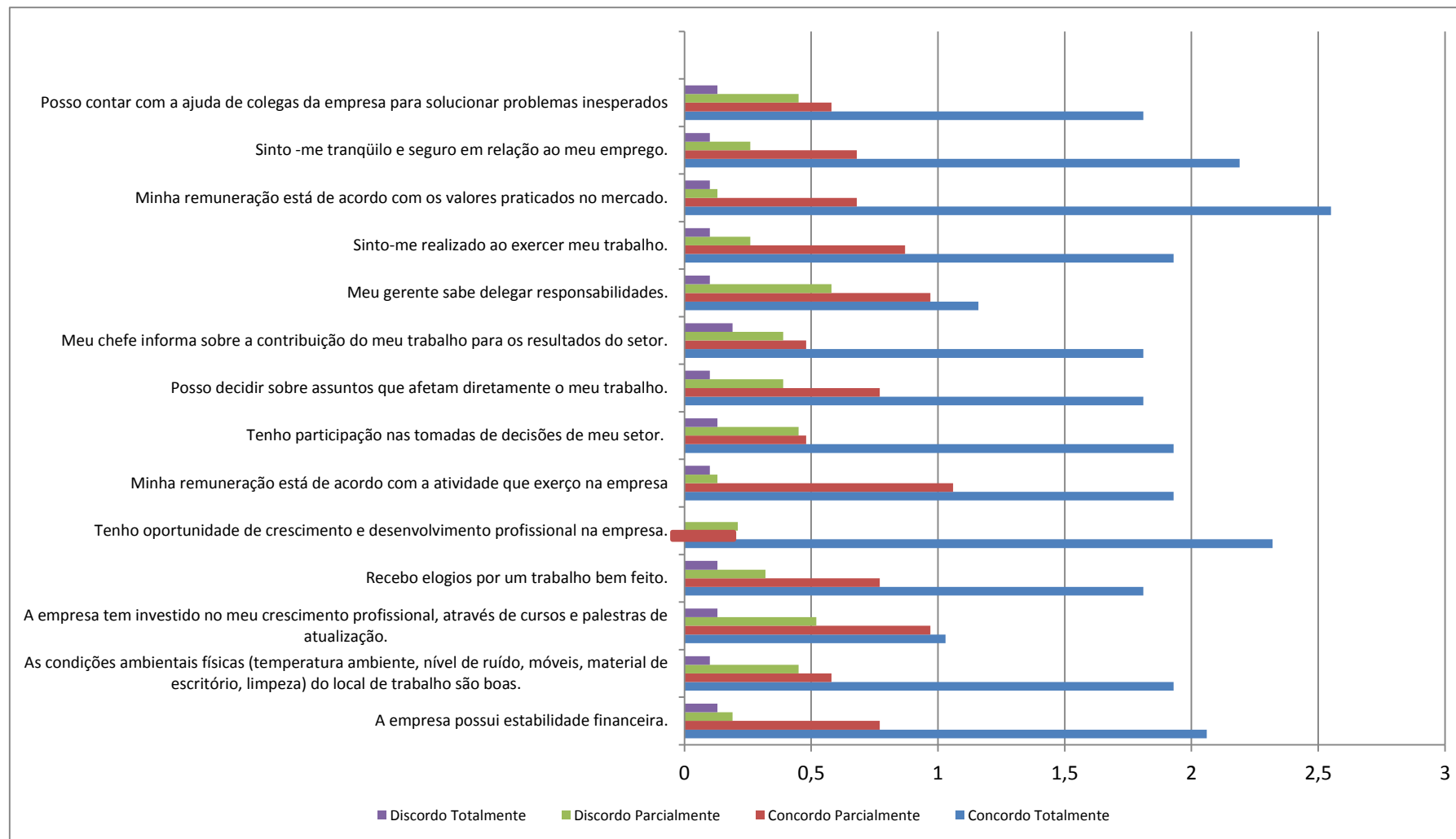
Na tabela 02 descrita a seguir, busca-se mensurar através da escala de Likert, como o entrevistado analisa a sua realidade perante as afirmativas que remetem ao atendimento ou não pela organização das necessidades dos indivíduos de acordo com a Teoria de Maslow.

Tabela 02 - Assinale a opção que melhor se adapta a sua realidade

QUESTÕES	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Concordo Parcialmente (3)	Concordo Totalmente (4)
A empresa possui estabilidade financeira.	0,13	0,19	0,77	2,06
As condições ambientais físicas (temperatura ambiente, nível de ruído, móveis, material de escritório, limpeza) do local de trabalho são boas.	0,1	0,45	0,58	1,93
A empresa tem investido no meu crescimento profissional, através de cursos e palestras de atualização.	0,13	0,52	0,97	1,03
Recebo elogios por um trabalho bem feito.	0,13	0,32	0,77	1,81
Tenho oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional na empresa.	0	0,19	1,06	2,32
Minha remuneração está de acordo com a atividade que exerço na empresa	0,1	0,13	1,06	1,93
Tenho participação nas tomadas de decisões de meu setor.	0,13	0,45	0,48	1,93
Posso decidir sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	0,1	0,39	0,77	1,81
Meu chefe informa sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados do setor.	0,19	0,39	0,48	1,81
Meu gerente sabe delegar responsabilidades.	0,1	0,58	0,97	1,16
Sinto-me realizado ao exercer meu trabalho.	0,1	0,26	0,87	1,93
Minha remuneração está de acordo com os valores praticados no mercado.	0,1	0,13	0,68	2,55
Sinto-me tranquilo e seguro em relação ao meu emprego.	0,1	0,26	0,68	2,19
Posso contar com a ajuda de colegas da empresa para solucionar problemas inesperados.	0,13	0,45	0,58	1,81

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Gráfico 15 –Tranquilidade e Segurança no Trabalho.



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Observa-se através do Gráfico 15 uma análise da média de como o entrevistado analisa a sua realidade perante as afirmativas que remetem ao atendimento ou não pela organização das necessidades de acordo com a Teoria de Maslow. Ficou visível através do gráfico que dos 31 entrevistados em sua maioria, concordam totalmente com o atendimento das necessidades conforme as afirmativas da questão, sendo que em nenhuma das questões ocorreu discordância maior que a concordância por parte dos entrevistados, com isso pode-se avaliar que a empresa mesmo que apresente pontos falhos, têm gerado um ambiente e possibilidade para que o colaborador atinja seus objetivos pessoais e profissionais.

Cabe, no entanto aqui ressaltar dois itens que chamam a atenção e que embora a maioria dos entrevistados tenham concordado totalmente, apresentaram também um índice próximo de concordância parcial, o primeiro diz respeito ao fato de o gerente saber delegar responsabilidade, neste item uma média de 1,16 entrevistados concordaram totalmente enquanto 0,97 concordaram parcialmente, este pode ser um ponto a ser melhorado, pois o líder é um precursor para o sucesso da equipe e da organização.

Outro ponto que apresentaram resultados aproximados é o de se a empresa tem investido no crescimento profissional, através de cursos e palestras, neste uma média de 1,03 dos participantes concordaram totalmente enquanto 0,97 concordaram parcialmente. Entende-se que uma forma de o profissional sentir-se valorizado e motivado é quando a organização investe no capital humano, isto porque no mundo atual, o capital humano apresenta um valor muito maior do que o capital financeiro, isto está associado ao fato de que o sucesso vem da dedicação, determinação, conhecimento das pessoas, são elas que fazem com que as organizações se desenvolvam, pois atualmente o diferencial está nos bons profissionais que as organizações possuem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na economia atual, o capital humano, tem demonstrado-se como a principal riqueza das organizações bem sucedidas, sendo este o principal responsável para que as metas e objetivos sejam alcançados. As organizações competitivas, têm investido em seu capital humano, visando assim o seu crescimento, porém tal tarefa é sistêmica uma vez que cada indivíduo tem as suas necessidades, desejos, anseios. Dentro deste contexto surgiu o interesse em desenvolver o presente estudo o qual teve como objetivo identificar fatores geradores de satisfação e motivação dos colaboradores, podendo ainda identificar os motivos de rotatividade, e verificar as falhas existentes que contribuem para a rotatividade e sugerir medidas para a retenção dos colaboradores, e conseqüentemente a redução de custos para a empresa.

Identificou-se que a maioria dos participantes é do sexo feminino, são jovens entre vinte e trinta anos e já concluíram o ensino superior. Observou-se através da pesquisa que dentre os fatores motivacionais os que influenciam em uma proposta de emprego são principalmente a remuneração, a capacidade de aprendizado e superação de desafio, seguidos da segurança e estabilidade. Fica característico através destes resultados que as pessoas inicialmente buscam atender conforme descrito pela teoria de Maslow as necessidades fisiológicas seguidas das necessidades de segurança.

Analisando a pesquisa em um contexto geral pode-se observar que as mudanças necessárias para a retenção de talentos estão associadas a fatores gerenciais, investimento no desenvolvimento do profissional e melhoria da remuneração. Shinoda, et al (2012) visando identificar as principais categorias coligadas à retenção de pessoas na expectativa de organizações atuais no Brasil, na qual observaram que as empresas que se realçaram no mercado brasileiro em termos de clima organizacional positivo e práticas de gestão de pessoas têm a retenção em 34,4% relacionada associadas à questão de Remuneração, enquanto que mais da metade das citações sobre retenção (57,4%) estava conexas a mais de três categorias, sendo constatado que 69,9% das citações sobre retenção teria relação principalmente com a atração e desenvolvimento. Demo (2010) garante que as políticas de Gestão de Pessoas mais observadas nos últimos cinco anos foram:

treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, envolvimento e remuneração/recompensas.

Realizando uma avaliação dos resultados no que diz respeito as implicações teóricas abordadas neste estudo, pode-se apurar que os fatores de motivação, realização pessoal e profissional, capacidade de aprender e ser desafiado e a remuneração foram os itens mais citados em todo o estudo. Tais fatores acabam por provocar no colaborador um sentimento de desmotivação e podem ser associados aos motivos que contribuem para a rotatividade. Segundo a teoria de Herzberg o fator salário não é propriamente o causador de insatisfação, mas sim o sentimento de injustiça que o indivíduo sente sentimento este que acaba por desmotivá-lo para o trabalho.

Reafirma-se que a motivação é essencial ao ser humano, e ao trabalhar em um ambiente motivador, e que satisfaça as suas necessidades tanto com a sua vida pessoal quanto com a sua vida profissional, o fará sentir-se realizado e responsável por todo o seu crescimento na empresa e na sua vida particular. O colaborador motivado é um fator que contribuiu para a redução de rotatividade, no entanto para isso de acordo com a pesquisa é necessário que a empresa invista mais no colaborador, criando oportunidades que resultem em satisfação para o empregado, que o faça procurar firmemente pelo seu bem estar ao ter a certeza de que o seu empregador o incentiva e o apoia.

Observando os pontos descritos anteriormente, veremos que os mesmos vão de encontro com as teorias apresentadas no referencial teórico deste estudo, dentre elas podemos citar, por exemplo, a teoria x e y de Douglas McGregory, a teoria de Maslow, do ERG, de Herzberg, das três necessidades de McClelland, entre tantas outras, todas de um modo geral enaltecem a motivação, o anseio do colaborador em sentirem-se desafiados, a busca destes pelo crescimento, a sua existência e o relacionamento como base de suas necessidades

Entende-se, que o sucesso da organização está diretamente associado ao sucesso de seu colaborador, portanto o ideal para a empresa seria vincular as suas necessidades a colaboradores que se avaliam partes fundamentais no processo de atração dos objetivos aspirados pela organização.

Se observarmos as implicações gerenciais, ou seja, quais as práticas que a organização estudada neste estudo de caso pode fazer como oportunidade de melhorias diante dos resultados apresentados, podemos apresentar o maior

investimento no capital humano, através de treinamentos e ou práticas de incentivos ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores, o desenvolvimento de um plano de cargo e carreiras trabalhando assim com a remuneração fator comentado como um dos principais pontos de rotatividade, e por fim trabalhar a melhoria na interação do gerente com a equipe, dando ao colaborador mais responsabilidade, e fazendo com que ocorra melhoria nas técnicas gerenciais.

São poucos os pontos apontados que requerem atenção, para que a rotatividade seja adequada, e as mesmas embora demandem algum investimento por parte da empresa, acabam sendo compensadores em se comparado com os custos de contratação, treinamento e iniciação de um novo colaborador.

Por fim, sugere-se a continuação dos estudos no futuro, pois se trata de um assunto, que pode ser aprofundado, pois o desenvolvimento do tema a partir da elaboração de novas pesquisas possibilitará uma comparação dos resultados gerando assim complemento ao estudo aqui apresentado.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C.R.:NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: 3ª ed** São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAUJO, L. C. G., GARCIA, A.A..**Teoria geral da administração:** São Paulo: Atlas, 2010.
- ALONSO, M. E. C. **A arte de assessorar executivos.** São Paulo:Edições Pulsar, 2008.
- ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. **Três Estudos de Medidas de Necessidade de Satisfação em Organizações.** Administrative Science Quarterly, Ithaca, Vol. 18, n. 4, pp. 489-505, dezembro 1973.
- BASTOS, J. B. (Org.) **Gestão Democrática.** Rio de Janeiro: DPA/SEPE, 1999.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey.** Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p
- BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas Em Organizações Públicas.** Caxias do Sul. Educ's, 2011.
- BUSBIN, J. W., JOHNSON, J. T. DECONINCK, J. (2008). **A evolução da vantagem competitiva: da cadeia de valor à rede terceirizada modular.** Fórum de Competição, 2008.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Produção, v.16, n. 2, p. 258-273, maio/ago., 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>. Acesso em: 24 out. 201
- BISPO, V. **Capital humano.** Revista SUPERHIPER. Rio de Janeiro: 2012.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- _____. **Motivação.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- BOWEN, R. B. **Como tornar o reconhecimento e as recompensas uma experiência completa.** In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUSCHINI, C., LOMBARDI, M. R. (2008). **Trabalhadoras brasileiras nos anos 90: mais numerosas, mais velhas e mais instruídas**. Recuperado em 30, abril, 2018 de <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/mulher/2002/artigo5.pdf>.

CARVALHO, A. V. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989. 80p. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul/RS: EDUCS, 2001.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COSTA, S.N. **Retenção de talentos: uma questão de visão de mercado**. **Rh Portal**, São Paulo, 01 set. 2008. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=kcjf6yz6t>. Acesso em: 25 Janeiro, 2018

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2002a.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração**. O Essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução de Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: Papel dos valores pessoais e da justiça organizacional** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Demo, G. (2010). **Políticas de Gestão de Pessoas, Valores Pessoais e Justiça Organizacional**. RAM - Revista de Administração Mackenzie, 11(5), 55-81.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas por Competência: um novo modelo de gestão ou modismo**. 2001. Disponível: <http://www.memes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3529>> Acesso em: janeiro, 2018

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: LIMONGI-FRANÇA et al. **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ÉPOCA: **As 100 melhores empresas para trabalhar**. São Paulo: Editora Globo, 24 ago. 2009.

FISHER, J.G.. Os benefícios adicionais. In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder (Org.). **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001. 262p.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Capital humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. 2. ed. rev. São Paulo: Futura, 2000. 233p

FERREIRA, M. C; FREIRE, O. N. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. Revista de Administração contemporânea. Brasília. v. 5, n. 2, maio/ago, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C.. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GUBMAN, E. **Talento - Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HIPÓLITO, J. A. R.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: LIMONGI-FRANÇA et al. **As pessoas na organização**. 7.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HIPÓLITO, J. A M. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio**. In: Gestão por competências. 2º ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

HOFFMAN, R., LEONE, E. T. (2004). **Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002**. Nova Economia. Belo Horizonte, v.14, n.2, 35-58.

KOHN, A. Por que os planos de incentivos não funcionam. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p.12-19, 01 jun.

1995. Disponível

em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=ArtigoID=355Secao=EXECUTIVAVolume=35numero=6Ano=1995>>. Acesso em: Janeiro, 2018.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA et al. **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LOPES, T. V. N. M. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

LUCENA, M. D.S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: 7ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura. 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: 1ªed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Person Prentice Hall, 2003

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MILIONI, B. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Fênix Central de negócios, 2006.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H., **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, c1986.

MILKOVICK. G.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**: São Paulo: Atlas, 2006.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MICHELMAN, P. Por que a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata. In: PRESS, Harvard Business School (Ed.). **Mantendo os talentos da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MELLO, I. **Como calcular Turnover**. Disponível em www.umtoquedemotivacao.com/administracao/como-calculartunover-rotatividade/ . Acesso em Abril 2018.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da Escala de Bem-estar no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

POMI, R. M. **Recursos humanos: mudanças 2005**. Disponível em: <<http://www.pesquisa brasileira.com.br> > acesso em: 15 Janeiro, 2018.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2008.

PONTES, B.R. **Administração de Cargos e Salários**. 11. Edição. São Paulo: LTr, 2006.

PURI, S. **Gestão da Estabilidade: a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

PRESS, H. B. S. **Mantendo os talentos da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RAMPAZZO, S. E. ; CORRÊA, F. Z. M. **Desmitificando a metodologia científica: guia prático de produção de trabalhos acadêmicos**. Erechim: Habilis, 2008.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**: São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Person Education: Prentice Hall, 2002.

SÁ, **Motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho**: uma aplicação dos dois fatores de Frederick Herzberg. 2009. 92 p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009

SAVIANI, J. R. **Empregabilidade**: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade. São Paulo: Makron Books, 1997.

SAMPAIO, J. R.A **gestão das pessoas e a motivação: O Maslow desconhecido**. HSMManagement, São Paulo, n. 25. out. 2005.

SARATHY, R., BARBOSA J.D. **Fatores explicativos da permanência e saída do emprego**. Revista de Administração de Empresas. Ver. Adm. Empres. Vol.21. nº 1. São Paulo. Jan/Março. 1981.

SILVA, G. L. R. S. **Controle do turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SHINODA, A. C. M., LUCAS, A. C., NASCIMENTO, D. R., VELOSO, E. F. R., DUTRA, J. S. (2012) **Retenção de Pessoas: a Perspectiva das Empresas**. Anais. São Paulo: SEMEAD

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16 ed. (Tradução: OP Traduções). São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus..2000.

TAKEDA, R. **Retenção de Talentos: um estudo de caso na Softplan/Poligraph**. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

WERTHER, William B; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

APÊNDICE A

SOU A FRANCIELI, ESTOU REALIZANDO UMA MBA EM RECURSOS HUMANOS. PARA A CONCLUSÃO DA MESMA VENHO DESENVOLVENDO UM TCC A RESPEITO DOS FATORES QUE NOS LEVAM A PERMANECER EM UM DETERMINADO TRABALHO, EVITANDO ASSIM ALTOS INDICES DE ROTATIVIDADE.

GOSTARIA DE PEDIR A SUA COLABORAÇÃO ATRAVÉS DE UM BREVE QUESTIONÁRIO, PARA QUE EU CONSIGA INFORMAÇÕES E RESULTADOS PODENDO ASSIM APRESENTAR SOLUÇÕES PARA AS DIFICULDADES ATUAIS, BEM COMO MELHORAR OS PONTOS POSITIVOS EXISTENTES. TODAS AS INFORMAÇÕES OBSERVADAS NO LEVANTAMENTO DOS DADOS SERÃO UTILIZADAS APENAS PARA A PESQUISA E, TAMBÉM, SERÁ ASSEGURADO O ANONIMATO DO PARTICIPANTE. O QUESTIONÁRIO NÃO TEM A INTENÇÃO DE MEDIR O CONHECIMENTO DO PARTICIPANTE, SENDO ASSIM NÃO EXISTEM RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS. SINTA-SE A VONTADE PARA PARTICIPAR. A SUA OPINIÃO É MUITO IMPORTANTE PARA A PESQUISA!

DESDE DE JÁ AGRADEÇO A COLABORAÇÃO E DISPOSIÇÃO DE TODOS.

GRATA,

FRANCIELI.

SEXO

() FEMININO () MASCULINO

IDADE: _____ ANOS

ESTADO CIVIL

() SOLTEIRO (A)

() CASADO (A)

() OUTROS

GRAU DE INSTRUÇÃO

() ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO

() ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO

() ENSINO MÉDIO INCOMPLETO

() ENSINO MÉDIO COMPLETO

() SUPERIOR INCOMPLETO

() SUPERIOR COMPLETO

TEMPO DE TRABALHO NESTA EMPRESA

_____ MESES

_____ ANOS

1 – AO RECEBER UMA PROPOSTA DE EMPREGO O QUE CHAMA MAIS A ATENÇÃO

() SEGURANÇA E ESTABILIDADE

() NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO

() CAPACIDADE DE APRENDER SUPERAR DESAFIOS

() AUTO ESTIMA

() REMUNERAÇÃO – RECONHECIMENTO

2- O QUE TRAZ MAIS PRAZER NO AMBIENTE DE TRABALHO

() FATORES SOCIAL

() FATORES HIGIENICOS

() FATORES DE SEGURANÇA

() AUTOESTIMA

() REALIZAÇÃO

3 – SE O SEU SALÁRIO FOSSE SUFICIENTE APENAS PARA MANTER SUAS NECESSIDADES BÁSICAS DE ALIMENTAÇÃO E MORADIA VOCÊ:

() MANTERIA SEU EMPREGO COM A GARANTIA DE ATENDER SUAS NECESSIDADES BÁSICAS E MAIOR SEGURANÇA NA MANUTENÇÃO DE SEU EMPREGO

() BUSCARIA MELHOR OPORTUNIDADE NO MERCADO DE TRABALHO MESMO CORRENDO O RISCO DE NÃO SE ADAPTAR AO NOVO EMPREGO E FICAR DESEMPREGADO

4 – VOCÊ ACEITARIA UMA PROPOSTA DE EMPREGO QUE FOSSE MELHOR REMUNERADO, ATENDESSE AS SUAS EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS, EM UM AMBIENTE DE TRABALHO EM QUE VOCÊ SE SINTA A VONTADE, MAS QUE APRESENTE UM RISCO 30% A MAIS DE DEMISSÃO CASO NÃO ATINGA AS METAS PROPOSTAS?

- () NÃO. PREFIRO SEGURANÇA E ESTABILIDADE
() SIM . GOSTO DE SER DESAFIADO.

5 – DIGAMOS QUE VOCÊ TENHA UM EMPREGO ESTÁVEL E GANHASSE UMA PROPOSTA DE NA QUAL VOCÊ TERIA MELHORES CONDIÇÕES DE TRABALHO COM UM SALÁRIO MAIOR, AUXÍLIO PARA INVESTIMENTO NA CARREIRA, ENTRE OUTROS BENEFÍCIOS, PORÉM O MESMO POSSUISE UM AMBIENTE DE TRABALHO COMPETITIVO, NO QUAL ESTARIA SUJEITO A CONSTANTES AVALIAÇÕES PARA NÃO PERDER O EMPREGO, VOCÊ ACEITARIA?

- () SIM () NÃO

6 – SUPONHAMOS QUE VOCÊ GANHASSE DUAS PROPOSTAS DE EMPREGO. SENDO UMA PARA UM CARGO QUE PERMITE CONTATO COM OS COLEGAS DE TRABALHO, PORÉM É UM CARGO DE POUCA EVIDÊNCIA, PROPORCIONA UM SALÁRIO EM ACORDO COM O OFTADO NO MERCADO, E ESTABILIDADE NO EMPREGO; JÁ A SEGUNDA OPÇÃO É UM CARGO QUE PERMITE APRENDIZADO CONTINUADO, REQUER ALTA DEDICAÇÃO PARA ULTRAPASSAR OS PROVÁVEIS DESAFIOS, TEM UMA ELEVADA REMUNERAÇÃO, MAS QUE, CASO NÃO ATENDA SUFICIENTEMENTE AS DISTINTAS ATIVIDADES, PODE FICAR DESEMPREGADO, QUAL DAS DUAS PROPOSTAS VOCÊ ACEITARIA?

- () A PRIMEIRA, POISO QUE CONTA É A ESTABILIDADE NO EMPREGO
() A SEGUNDA, POR SER MAIS BEM REMUNERADO

7 – A EMPRESA NA QUAL TRABALHO ME FAZ SENTIR

- () ORGULHOSO DELA
() CONTENTE COM ELA
() ENTUSIAMADO
() INTERESSADO EM CONTRIBUIR COM ELA

8 – VOCÊ EM ALGUM MOMENTO:

- () PENSOU EM SAIR DA EMPRESA
() PLANEJOU OU PLANEJA SAIR DA EMPRESA
() TEM VONTADE DE SAIR DA EMPRESA

QUAL FOI O MOTIVO?

9 – QUAIS OS MOTIVOS QUE FAZEM VOCÊ PERMANECER ATUALMENTE EM SEU TRABALHO

- () FALTA DE OPORTUNIDADE
() BOA REMUNERAÇÃO E RECONHECIMENTO PROFISSIONAL POR PARTE DOS MEUS SUPERIORES
() OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO DENTRO DA EMPRESA
() SEGURANÇA E ESTABILIDADE
() CONFIANÇA, E AMIZADE COM MEUS COLEGAS DE TRABALHO

10 – VOCÊ COMO PROFISSIONAL SENTE-SE

- () TENHO ORGULHO DO QUE FAÇO PROFISSIONALMENTE, ESTANDO TRANQUILO QUANTO AS MINHAS NECESSIDADES FINANCEIRAS E MATERIAIS.
() ESTOU SEMPRE ME DESENVOLVENDO EM MINHA CARREIRA, BUSCANDO APRENDER, CRIAR INOVAÇÕES, TENDO UMA BOA REDE DE CONTATOS PROFISSIONAIS, E RELACIONAMENTO.
() MINHA CARREIRA É COMPATÍVEL COM MINHAS VOCAÇÕES, E ESTOU SATISFEITO COMO ESTOU, NÃO SINTO NECESSIDADE DE BUSCAR OUTRO APERFEIÇOAMENTO.
() TENHO ALCANÇADO MINHAS METAS NO NÍVEL HIERÁRQUICO EM MINHA CARREIRA, SENDO RECONHECIDO PELOS COLEGAS
() MINHA RENDA ATENDE AS MINHAS NECESSIDADES E A DE MEUS DEPENDENTES.

11 –NA TABELA ABAIXO FAÇA UMA ANÁLISE DA OPÇÃO QUE MELHOR SE ADAPTA A SUA REALIDADE E ASSINALE UMA DAS NOTAS SUGERIDAS DE 1 A 4, SENDO QUE 1 REPRESENTA DISCORDO TOTALMENTE, 2 DISCORDO PARCIALMENTE, 3 CONCORDO PARCIALMENTE, 4 CONCORDO TOTALMENTE

QUESTÕES	1	2	3	4
A empresa possui estabilidade financeira.				
As condições ambientais físicas (temperatura ambiente, nível de ruído, móveis, material de escritório, limpeza) do local de trabalho são boas.				
A empresa tem investido no meu crescimento profissional, através de cursos e palestras de atualização.				
Recebo elogios por um trabalho bem feito.				
Tenho oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional na empresa.				
Minha remuneração está de acordo com a atividade que exerço na empresa				
Tenho participação nas tomadas de decisões de meu setor.				
Posso decidir sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.				
Meu chefe informa sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados do setor.				
Meu gerente sabe delegar responsabilidades.				
Sinto-me realizado ao exercer meu trabalho.				
Minha remuneração está de acordo com os valores praticados no mercado.				
Sinto-me tranquilo e seguro em relação ao meu emprego.				
Posso contar com a ajuda de colegas da empresa para solucionar problemas inesperados.				

Fonte: Sá (2009, p. 89 à 90)