

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE**

**POLÍTICAS MOTIVACIONAIS COMO ESTRATÉGIA DE RH PARA
RETER TALENTOS E DIMINUIR O TURNOVER**

Por: Fabíola Estrella de Melo Soares

**Orientador
Prof. Helenice Feijó**

**Rio de Janeiro
2009**

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE**

**POLÍTICAS MOTIVACIONAIS COMO ESTRATÉGIA DE RH PARA
RETER TALENTOS E DIMINUIR O TURNOVER**

Apresentação de monografia ao Instituto A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão em Recursos Humanos.

Por: Fabíola Estrella de Melo Soares

AGRADECIMENTOS

....aos meus pais, meu marido e a todos que de alguma forma contribuíram para que eu concluísse mais essa etapa na minha vida acadêmica.

DEDICATÓRIA

...dedico este trabalho ao meu avô que me ensinou que não existem sonhos impossíveis.

RESUMO

Com o crescimento de empresas prestadoras de serviços é notório perceber uma grande rotatividade nos seus quadros funcionais, muitos talentos desperdiçados porque as empresas na maioria das vezes não sabem como retê-los. Atualmente, as empresas já começam a valorizar um RH mais estratégico, mais direcionado para a valorização do capital humano dentro das organizações. Passou-se a verificar a necessidade de desenvolver políticas voltadas para a sensibilização de seus colaboradores quanto a motivação, desenvolvendo suas habilidades, melhorando o clima organizacional. Algumas ferramentas fazem-se necessárias para que se possa obter melhores resultados quanto a satisfação dos colaboradores quanto ao ambiente organizacional em que convivem, como a pesquisa de clima organizacional que trabalha com variáveis específicas a cultura da empresa e visa obter respostas para desenvolver plano de ações voltadas para as necessidades de seus colaboradores, fazendo com que os mesmos se sintam motivados a permanecerem na instituição, diminuindo dessa forma o turnover e seus efeitos. Também será citada a utilização da entrevista de desligamento como outra ferramenta de controle do turnover, pois a mesma auxilia a empresa em descobrir porque um funcionário à esta deixando e migrando para a concorrência, que imagem ele leva da mesma e assim a empresa pode trabalhar com planos de ações para melhorias das observações mais citadas.

METODOLOGIA

A referida pesquisa é de natureza bibliográfica, portanto está deverá ser a principal técnica de coleta de dados utilizada nesse estudo, assim como também análise de artigos de revistas e jornais pertinentes ao tema estudado e a utilização de sites específicos. A pesquisa bibliográfica objetivará a compreensão de textos através da análise de obras de autores diversos pertinentes ao assunto tratado.

A pesquisa abordará o tema motivação como uma política de RH para reter talentos e controlar o *turnover*. Em psicologia, motivação é a força propulsora (desejo) por trás de todas as ações de um organismo.

Para Chiavenato (2008), “motivação ou motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.”

Segundo consta no dicionário Aurélio, motivação é o ato de dar motivo a; causar; produzir ou ainda despertar o interesse ou entusiasmo; estimular. Já o termo *turnover* significa rotatividade de pessoal e é um termo muito conhecido atualmente entre os profissionais de RH.

A pesquisa fará citações e também se baseará nas obras de autores como: Idalberto Chiavenato (2004/2008), James A.F. Stoner e R.Edward Freeman (1982), Silvio Broxado (2008), entre outros assim como artigos da Revista Época e Jornal O Globo e ainda sites específicos como RH.com.br, Portal Rh e outros pertinentes ao assunto tratado.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I - Definindo o Termo Motivação	10
1.1 – Motivação nas organizações	11
1.2 – Teorias da Motivação	13
CAPÍTULO II - Gerenciando a Motivação	18
2.1 – A Evolução do RH	18
2.2 – RH X Motivação	19
2.3 – Cultura Organizacional	20
2.4 – Remuneração e Motivação	21
2.5 – Motivação e Clima Organizacional	23
CAPÍTULO III – A Motivação e o Turnover	26
3.1 – Definindo o conceito de turnover	26
3.2 – Qual a importância de se calcular o turnover ...	27
3.3 – O departamento de RH e o turnover	28
3.4 – Conseqüências do Turnover	31
3.5 – Como a motivação pode influenciar na taxa de turnover	33
3.6 – Pesquisa de clima e o turnover	35
3.7 – Entrevista de desligamento e o turnover	37
CONCLUSÃO	39
BIBLIOGRAFIA	40
WEBGRAFIA	41
FOLHA DE AVALIAÇÃO	42

INTRODUÇÃO

Com o crescente número de empresas prestadoras de serviços e a valorização do capital humano dentro das organizações, o departamento de RH passa a assumir um papel mais estratégico.

O aumento da concorrência dentro do setor de prestação de serviços e uma considerável taxa de *turnover* no quadro de seus funcionários, faz com que as empresas assumam uma administração mais eficaz dos seus recursos humanos, identificando talentos e desenvolvendo políticas motivacionais para retê-los.

É a partir daí que o setor de RH passa a assumir um papel relevante dentro das organizações, sendo visto agora pelos seus gestores como um departamento estratégico, um parceiro de negociações e de alcance de metas, desenvolvendo políticas motivacionais que vão além de remuneração voltadas para suas equipes de colaboradores, objetivando melhores resultados e ao mesmo tempo demonstrando reconhecimento da sua importância e da importância de seu trabalho para a organização, aguçando assim o desejo do colaborador de permanecer no quadro de funcionários da empresa e não migrar para a concorrência.

O primeiro capítulo irá definir o termo Motivação e também citará algumas teorias pertinentes ao termo, tais como: a Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria de Conteúdo (Teoria ERC) e a Teoria dos Dois Fatores da Motivação.

No segundo capítulo será abordado o assunto Gerenciando a Motivação, onde será visto a evolução do Rh e o seu papel na motivação, também definiremos Cultura Organizacional e sua importância para a motivação dentro da organização além de fazer um parâmetro entre remuneração e sua contribuição para o processo motivacional.

Já o terceiro capítulo irá conceituar o termo *turnover*, trabalhando com algumas ferramentas de Rh como a pesquisa de clima organizacional e a entrevista de desligamento como meios de desenvolver estratégias voltadas para reter seus talentos, motivando-os e conseqüentemente controlando a taxa de *turnover* no seu quadro funcional.

CAPÍTULO I

I - DEFININDO O TERMO MOTIVAÇÃO

Muito se fala sobre Motivação mas pouco se sabe sobre o tal termo e o seu estudo é uma incansável busca por respostas para um dos maiores mistérios da existência humana – nossas próprias ações. Se considerarmos qualquer ação humana isoladamente e nos perguntarmos quais os seus determinantes, sem querer estaríamos tentando explicar a Motivação.

Segundo Kátia T. Fonseca (2005), há um consenso sobre o fato de a motivação ser um fator interno, visto que o desejo de realizar algo surge de motivos ou necessidades do ser humano. As pessoas agem de forma a satisfazer suas necessidades. Esta é uma forma de dizer que as pessoas têm motivos para fazer o que fazem, ou seja, motivação é um motivo que leva a ação, é a explicação do porquê de as pessoas se comportarem como se comportam.

Já no campo da psicologia humana, segundo Freud e Jung (apud Káti,2005) “a pessoa possui na sua constituição genética e, por conseguinte na sua personalidade, traços positivos (id positivo) de ver a vida ou traços negativos (id negativo) de enxergar o mundo.”

Freud (apud Rufino, 2007, p.8) “foi um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação inconsciente. Acreditava que as pessoas nem sempre estão cientes de tudo aquilo que desejam e, portanto, grande parte de seu comportamento é influenciada por necessidades e motivos inconscientes.”

O mesmo convenceu-se da possibilidade de se comparar a motivação da maioria das pessoas a estrutura de um *iceberg*, onde uma parte da motivação estaria abaixo da superfície, e nem sempre visível para o indivíduo.

As pessoas são diferentes quanto a sua capacidade e também quanto a sua vontade ou motivação, considerando-se os valores e experiências de cada um.

De acordo com Rufino (2007, p.8) “a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos.” Estes, por sua vez, podem ser definidos como necessidades, impulsos ou vontades no âmago do indivíduo. Os motivos nos direcionam para os nossos objetivos e são a nossa mola propulsora

Podemos ainda, considerar a motivação como sendo uma força que esta oculta no interior de cada pessoa e que geralmente está relacionada a um desejo.

Também dentro das organizações muito se é questionado sobre o termo em questão, principalmente pelo Rh como uma estratégia para a retenção de talentos já que tal fenômeno depende de inúmeros fatores para existir, tais como: o cargo ou tarefa executada pelo indivíduo, o salário oferecido, sua necessidade de afeição e de realização, desejo de executar um trabalho significativo, considerando suas características individuais e admitindo-se que as pessoas são diferentes entre si e que devido a isso possuem objetivos diferentes no trabalho.

Podemos considerar a motivação como sendo uma força que esta oculta no interior de cada pessoa e que geralmente esta relacionada a um desejo.

1.1 – Motivação nas Organizações

No final do século passado e início do atual, o mundo vem sofrendo transformações, principalmente nas áreas de tecnologia e informática, sem citar os efeitos da globalização sobre o trabalhador e no próprio mundo do trabalho.

Diante desses fatos, as organizações se viram obrigadas a modificar profundamente sua forma de compreender o papel desempenhado pelas pessoas que, conseqüentemente, também passaram a rever suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas.

Segundo Stoner e Freeman (1982, p.322) “nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros.”

Considerando isso, uma das principais tarefas da organização é maximizar a produtividade e a qualidade do trabalho de seus colaboradores utilizando a motivação. Ao gestor, cabe analisar as diferenças de cada indivíduo quanto aos seus objetivos no ambiente de trabalho para estimulá-los a fazer sempre o melhor.

De acordo com Chiavenato (2004, p.96) “as pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem. Dificuldades em participar do grupo provocam elevação da rotatividade de pessoal (*turnover*), abaixamento do moral, fadiga psicológica e redução dos níveis de desempenho.”

A grande preocupação das empresas atualmente é a elevada rotatividade de pessoal de seus quadros de funcionários (*turnover*) e do que fazer retê-las, evitando a perda de talentos para a concorrência.

Segundo Cavalcanti (2007, p.134) “pessoas são fundamentais para o alcance dos resultados organizacionais. No entanto, precisam encontrar sentido em seu trabalho e um trabalho que tenha sentido.”

Os gestores de RH devem considerar que a motivação é um dos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo (Stoner; Freeman, 1982), e que a mesma resulta da interação entre fatores individuais e ambientais e que desenvolver estratégias motivacionais voltadas para o interesse coletivo pode ser uma ferramenta fundamental na redução das suas taxas de *turnover*.

1.2 – Teorias da Motivação:

O binômio homem – trabalho tem sido objeto de estudo a muitos séculos. Dentre alguns fatores que podem influenciar na relação desse binômio esta a motivação, que devido a sua complexidade em ser explicada e trabalhada dentro das organizações é que muitos estudiosos desenvolveram teorias para tentar explicar tal tema. Entre as mais conhecidas, estão: a Teoria de Whyte e Taylor, que estuda a influência do dinheiro sobre o processo motivacional; a de Maslow, conhecida como “hierarquia de necessidades”; a de Alderfer, como teoria ERG da motivação; Herzberg e a teoria dos dois fatores; a de Mc Gregor e a Teoria X e Y.

- Teoria do Impulso:

Objetiva descrever a energia que impulsiona os organismos à ação e as compara com os hábitos que condicionam o comportamento humano em determinado sentido. De acordo com essa teoria o homem possuiria sempre uma carência e o seu comportamento seria o resultado da tentativa em obter aquilo que lhe falta para recuperar o equilíbrio.

Esta teoria liga-se ao conceito da homeostase, onde um estado de desequilíbrio instala-se no indivíduo toda vez que as condições internas se desviam do seu estado normal. Portanto e segundo Rufino (2007, p.11) “a motivação passou a definir-se de acordo com os impulsos que surjam do desequilíbrio, instabilidade ou tensão homeostáticos.”

Assim sendo, toda carência nos levará a um comportamento motivacional, ou seja, quanto maior o estado de carência, maior será a motivação para satisfazê-la.

- Teoria de Whyte e Taylor ou Modelo Tradicional:

Tal modelo está associado à Administração Científica. Refere-se ao modelo Taylorista e a divisão do trabalho como uma forma mais eficiente de serem realizadas tarefas repetitivas e em seguida os empregados eram motivados por incentivos salariais, quem mais produzisse, mais ganhava.

Contudo, com o tempo, as tarefas repetitivas deixavam de gerar satisfação em quem as executava, e que como consequência passavam a se interessar apenas pela recompensa financeira e não mais pelo trabalho executado.

De acordo com Stone e Freeman (1982, p.322) “A princípio o modelo parecia funcionar, a produção aumentava em várias situações. Entretanto, à medida que a eficiência aumentava, menos trabalhadores eram necessários para tarefas específicas.”

Essa Teoria falhou ao considerar apenas um bom sistema de recompensa como estratégia motivacional para seus colaboradores, considerando a hipótese de que o homem por ser racional e passivo, preferiria a segurança de uma atividade precisa a se arriscar em ser livre.

- Teoria de Maslow – Hierarquia das Necessidades:

De acordo com essa teoria, as pessoas estão num estado contínuo de motivação, o que move o ser humano é a busca pela satisfação de suas necessidades. Tais necessidades diferem pela sua natureza e são dispostas de acordo com uma hierarquia de predominância, costumeiramente apresentada em forma de pirâmide.

Na sua base estariam as necessidades fisiológicas ou básicas, e que refletem os esforços do organismo para garantir sua sobrevivência. Em seguida, a necessidade de segurança, e também relacionada a estabilidade e proteção. Acima, a necessidade social, como interação social, aceitação, amizade. Em seguida, necessidade de estima, reconhecimento e respeito dos

outros, status. E no topo da pirâmide, a necessidade de auto-realização, que está relacionada em realizar o máximo de seu potencial individual.

Podemos verificar que de acordo com tal teoria, seremos motivados a satisfazer as necessidades que para nós estiver mais forte em determinado momento. Partindo das necessidades básicas, cada necessidade deve ser parcialmente satisfeita antes de desejarmos satisfazer uma necessidade no próximo nível acima.

De acordo com Stone e Freeman (1982),

Uma conclusão óbvia da teoria de Maslow é que os empregados precisam de um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às suas famílias de um modo satisfatório, bem como de um ambiente de trabalho seguro, antes dos administradores tentarem oferecer incentivos destinados a dar-lhes estima, sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento. As necessidades de segurança incluem estabilidade no trabalho, estar livre de coação ou de tratamento arbitrários, e regulamentos claramente definidos.

Podemos concluir a partir desta teoria que uma vez satisfeita determinada necessidade, a mesma tende a perder potencial quanto a sua força motivadora de comportamento. Além de propor que a motivação seria um conjunto de fatores internos, ou seja, do próprio indivíduo, que o leva a satisfazer suas próprias necessidades.

- Teoria de Alderfer ou Teoria ERG da Motivação:

Essa teoria é muito parecida com a proposta de Maslow, porém apresenta algumas características que as difere. Alderfer também concordava com a idéia de que a motivação humana poderia ser medida por hierarquia de necessidades.

Como cita Stoner e Freeman (1982) “A teoria de conteúdo, que diz que as pessoas lutam para satisfazer uma hierarquia de necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento; se os esforços para alcançar um dos níveis de necessidades são frustrados, os indivíduos voltarão ao nível inferior.

Nessa teoria as necessidades foram divididas em apenas três categorias e não em cinco como na teoria de Maslow, necessidades existenciais, necessidades de relacionamento e necessidade de crescimento. As três primeiras letras da sigla ERC que se refere a tal teoria são formadas pelas iniciais de cada categoria acima citada e que em inglês é conhecida como a Teoria ERG (*existence, relatedness e growth*).

Outra diferença que podemos destacar em tal teoria se comparada com a de Maslow é que se as necessidades mais altas forem frustradas, as necessidades de um nível inferior podem retornar, mesmo que já satisfeitas. Já Maslow, considerava que uma vez satisfeita determinada necessidade, não mais motivaria um comportamento o que fazia com que o indivíduo sempre subisse na hierarquia das necessidades, ao contrário, Alderfer considera que o indivíduo pode subir ou descer na hierarquia de necessidades em intervalo de tempo e de acordo com a situação vivenciada pelo mesmo.

- A Teoria dos dois Fatores de Herzberg:

Essa teoria tenta distinguir os fatores de insatisfação (ou higiênicos) e os fatores de satisfação (ou motivantes). Dentre os fatores de satisfação, ou seja, as que tendem a motivar o profissional em seu ambiente de trabalho e que são relacionados com a tarefa ou o trabalho, e influenciaram a produtividade dos membros da organização estão: o reconhecimento, a responsabilidade e a progresso, também podemos considerar aqui a liberdade do empregado, a criatividade e a inovação do trabalho.

Os fatores higiênicos ou de insatisfação, são aqueles ligados as condições em que o trabalho é realizado, tais como: supervisão, salários, política empresarial, condições físicas, benefícios e segurança no trabalho. Estes fatores são importantes mas não são determinantes para motivar e aumentar a produtividade dos colaboradores da organização. Quando ocorre deterioração de um ou mais dos fatores higiênicos, é notório a insatisfação no trabalho, porém, mesmo que a organização ofereça um contexto organizacional dito

como ótimo, adequado e aceito, não necessariamente irá levar a satisfação ou a atitudes positivas por parte de seus colaboradores.

A teoria de Herzberg falha ao não levar em consideração as diferenças individuais , pois um fator que causa insatisfação em uma pessoa, pode satisfazer a outra.

- Teoria X e Y de Mc Gregor:

Essa teoria subdivide em duas as suposições feitas pelos administradores em relação aos seus colaboradores. Mc Gregor faz uma correlação dos conceitos básicos de motivação, com as relações humanas no trabalho.

A Teoria X ou visão tradicional, considera que as pessoas tem uma aversão ao trabalho e que o evitarão sempre que possível, mesmo o vendo como uma necessidade e que os mesmos só se sentiriam motivados através de força, recompensas ou elogios.

Já a Teoria Y, parte do pressuposto de que o trabalho é tão natural quanto a diversão ou o descanso, que as pessoas são desejosas do trabalho e que podem obter muita satisfação trabalhando e que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a fazer um bom serviço.

Capítulo II

II – GERENCIANDO A MOTIVAÇÃO

2.1 – A Evolução do RH

A atividade de RH passou por um processo evolutivo que teve início com o surgimento das atividades burocráticas desempenhadas pelo setor chamado de Departamento Pessoal ou apenas “DP”.

Na fase de Departamento Pessoal as pessoas eram vistas como máquinas dentro das empresas por seus líderes e o processo de mudanças no setor persistiu por várias décadas, até que com a evolução da sociedade e a modernidade dentro das organizações tivemos o surgimento do setor de RH que veio a contemplar a processos que ajustavam as pessoas dentro da era da modernidade.

O setor de RH estabeleceu uma ordenação das ações que buscavam extrair melhores resultados das pessoas dentro de suas funções, ou seja, maior desenvolvimento.

Ao longo do tempo, também o RH sofreu transformações dentro das organizações devido à competitividade apresentada pelo mercado atual. Atualmente, é possível ver dentro das organizações um RH de caráter mais estratégico, diretamente ligado ao negócio da empresa.

As pessoas passam a serem vistas como agentes de mudanças, ou seja, podem transformar um cenário de acordo com o seu nível motivacional e o ambiente de trabalho vem a representar as condições onde são desenvolvidas as tarefas e os valores organizacionais associados a conduta ética que devem estar aliados a missão da organização.

2.2 – RH X Motivação

Para muitas empresas se manterem “vivas” no mercado de trabalho atual e obter sucesso num mundo competitivo é necessário uma administração eficaz dos recursos humanos, identificando talentos, considerando seus desejos e necessidades, suas particularidades e valores para que assim seja possível desenvolver estratégias motivacionais capaz de retê-los.

Devido a isso, atualmente o RH adquiriu o papel de adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização alinhando as políticas de RH com estratégias da organização. Preocupar-se com os funcionários e reconhecer o mérito do talento humano na organização faz com que haja a motivação.

Aos gestores, cabe a responsabilidade de verificar que um indivíduo não é igual ao outro e que devido a essas diferenças, o que irá estimular a motivação de um, nem sempre será o mesmo fator que motivará toda a sua equipe.

O conhecimento da motivação humana é um desafio para o setor de RH e para o próprio gestor operacional para que possam contar verdadeiramente com a participação irrestrita de seus colaboradores para o atingimento de suas metas.

O setor de RH ao se tornar mais estratégico dentro das organizações, assume também um papel mais participativo no negócio da organização, se alinhando aos diversos setores, compartilhando informações, ouvindo seus colaboradores, desenvolvendo políticas motivacionais que se adéquem tanto ao negócio da empresa quanto aos interesses de seus colaboradores.

O RH passa a ter maior conhecimento dos anseios de seus clientes internos, reconhecendo que uma boa política salarial e bons benefícios oferecidos não significam mais fatores motivadores para a retenção de talentos dentro das empresas.

As pessoas gostam de saber que são importantes para a organização, independente da posição que ocupam, que podem concretizar objetivos, que podem se destacar entre os demais. O reconhecimento por parte de seus superiores também é um fator que agrada bastante aos colaboradores, eles se sentem notados, percebem que fazem a diferença.

O RH, através de suas políticas e ações, procura comprometer as pessoas com a organização, fazendo com que estas melhorem seu desempenho e alavanquem os resultados organizacionais.

As políticas motivacionais desenvolvidas pelo RH devem estar ligadas a cultura da organização para que possam ter algum sentido para seus colaboradores.

2.3 – Cultura Organizacional

Toda organização apresenta uma cultura organizacional que irá representar as normas informais e não escritas que orientarão o comportamento de seus colaboradores no dia-a-dia e que direcionarão suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.(Chiavenato, 2007).

Também podemos considerá-la como sendo o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas que são compartilhados por todos os membros da organização e que irá espelhar a mentalidade que nela predomina.

E é a cultura organizacional que refletirá a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente, além de também refletir as visões comuns sobre o modo como as coisas são feitas e o seu ambiente interno e particular.

O profissional de RH deve entendê-la bem para gerenciá-la e ser capaz de promover políticas motivacionais que irão de acordo com a cultura da empresa.

Para isso é preciso considerar também alguns elementos que fazem parte da cultura organizacional, tais como:

- Seus rituais: que dizem respeito a todas as ações costumeiras e repetidas realizadas dentro de uma organização;
- Suas ideologias: que são as crenças, os princípios morais e os valores que provêm a base para a tomada de decisão organizacional;
- Seus símbolos: que são os nomes, logomarcas e as características físicas (estrutura física) usadas para conduzir a imagem de uma organização.

Conforme considera Chiavenato (2008, p.101) cultura organizacional é uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.

2.4 – Remuneração e Motivação

Em uma sociedade cada vez mais competitiva onde a meritocracia (valorização ou recompensas por mérito) é cada dia mais valorizada e as organizações são movidas pela competitividade do mercado fez com que muitos empresários e seus setores de RH começassem a buscar meios para entender os motivos que podem influenciar o desempenho de seus colaboradores, deixando de objetivar apenas à qualidade final de seus serviços ou produtos e passando a investir e a valorizar mais o seu capital humano.

Uma organização para obter sucesso, depende do envolvimento e comprometimento dos seus funcionários, compreendendo dessa forma que a implementação de políticas motivacionais é uma importante estratégia para o desenvolvimento sustentável das empresas.

Muitos empresários passaram a considerar a remuneração como a principal fonte motivadora de seus colaboradores, é certo que a remuneração é um fator importante e que agrada bastante, porém é uma medida que motiva a curto prazo.

Para podermos compreender, primeiro definiremos o termo remuneração que vem a ser a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao seu empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo (Chiavenato, 2007).

Já sabemos que a recompensa salarial foi por algum tempo fator fundamental para a motivação. Segundo Taylor e a administração científica (Stoner e Freeman, 1982) os administradores motivavam seus empregados com um sistema de incentivos salariais que baseava-se na produção, quanto mais produzissem, mais ganhavam, porque os mesmos consideravam o trabalho melhor que o trabalhador que eram essencialmente preguiçosos e que só poderiam ser motivados pelo dinheiro.

Atualmente, vemos que essa medida não funciona, o que não significa que ainda não seja utilizada por alguns empresários, porém as empresas precisam oferecer muito mais incentivos para reter seus talentos e assim diminuir o *turnover* em seus quadros de funcionários.

De acordo com João Loes e Mauro Silveira (Revista Época, Ed.536, p.72)

“Para permanecer na empresa, o profissional quer mais que um bom salário e um pacote de benefícios generosos. Ele deseja também ter mais chances de aprendizado, ser reconhecido pela qualidade de seu trabalho, vislumbrar boas oportunidades de crescimento, desfrutar de um equilíbrio maior entre trabalho e vida pessoal e sentir orgulho daquilo que faz. Empresas que conseguem atender a esses anseios estão um passo à frente das demais na guerra por reter talentos.”

Empresas que consideram esses fatores além da remuneração como estímulo à motivação de seus colaboradores, percebem que os mesmos tendem a ser mais comprometidos e participativos em suas tarefas.

Silvio Broxado (2008) também cita o fator recompensa como uma ajuda no status social e financeiro do funcionário, aumentando seu orgulho e sua fidelidade para com a empresa, além de aumentar sua auto-estima. Porém, também considera que esse tipo de recompensa pode provocar ressentimentos entre os membros da equipe, desenvolvendo entre eles um espírito competidor que conseqüentemente impactará nos resultados a serem atingidos e também no clima organizacional.

A partir desta análise é possível concluirmos que cada vez mais os colaboradores valorizam o seu reconhecimento social e a recompensa salarial passa a ser uma conseqüência do seu serviço prestado.

2.5 – Motivação e Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional está diretamente relacionado com a motivação dos membros de uma organização e representa o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento de seus membros.

De acordo com Ricardo Mallet (2008), “clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.”

Podemos considerá-lo como sendo aquela sensação psicológica que sentimos quando entramos em contato com determinado ambiente que nos faz ter vontade para ali permanecer, interagir e realizar.

O clima organizacional tende a influenciar no comportamento dos membros de uma organização, como também é influenciado pelo comportamento dos mesmos e também estará diretamente relacionado com a cultura organizacional, se está for uma cultura virtuosa promoverá comportamentos construtivos, gerando mais produtividade com qualidade de vida. Mas, se ao contrário, a empresa apresentar uma cultura viciosa, conseqüentemente seus membros apresentarão cada vez mais comportamentos destrutivos, prejudicando a produtividade e desgastando seus relacionamentos interpessoais.

Os principais fatores que prejudicam o clima organizacional desmotivando seus colaboradores são: problemas de relacionamento entre colegas, líderes e subordinados, comunicação deficiente, atitudes negativas e instabilidade emocional. Uma deficiência no clima organizacional é facilmente percebida pelo setor de RH quando as taxas de *turnover* (perda de talentos), reclamações trabalhistas e os desperdícios tendem a aumentar e conseqüentemente diminuem o grau de produtividade, motivação, assiduidade e a capacidade de inovação de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2008, p.103) “o conceito de clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes.” Como conseqüência, é possível perceber que em empresas onde a motivação é elevada entre os colaboradores, o clima organizacional é notavelmente elevado, proporcionando relações de satisfação, animação, interesse e colaboração entre os colegas de trabalho. Já o contrário, se a motivação no ambiente de trabalho for baixa, seja por frustração ou por obstáculos que impeçam a satisfação de determinada necessidade individual, o clima tende a ser ruim, sendo caracterizado por desinteresse, apatia, insatisfação e em caso extremos é o responsável por estados de inconformidade, agressividade e tumulto, onde os membros da organização de defrontam com a mesma fazendo greves, piquetes e manifestações de gêneros diversos.

Profissionais motivados tendem a melhorar o clima organizacional, fazendo com que a empresa aumente a sua produtividade, a sua visibilidade no mercado e o desejo de que seus colaboradores permaneçam nela.

O clima organizacional é considerado por muitas empresas como um termômetro que mede o grau de motivação de seus funcionários, se o termômetro tende a baixar é sinal de que alguma coisa na empresa não está caminhando como deveria, cabendo ao RH sinalizar onde há falha e fazer as melhorias necessárias para aumentar a qualidade do seu clima organizacional.

Capítulo III

III – A MOTIVAÇÃO E O *TURNOVER*

3.1 – Definindo o Conceito de Turnover

Muito usado pelas áreas de Recursos Humanos das organizações, o termo *turnover* está intimamente relacionado com a saúde da empresa. O conceito de *turnover* pode ser matematicamente definido como sendo o coeficiente encontrado entre o nº de admissões e o nº de demissões em um determinado período dentro das empresas, ou seja, é a relação entre o nº de pessoas que entra e o nº de pessoas que sai de determinada empresa durante o período de um mês em relação ao seu total de funcionários existentes.

De acordo com Glenio Luiz (2001) “sua definição geral é a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta, ou seja, demissão.”

O termo *turnover* também é popularmente conhecido como a rotatividade de pessoal ou saída de funcionários das empresas e é considerado como um dos mais importantes fenômenos organizacionais e traduz o percentual de substituição que uma empresa possui.

Um alto *turnover* é o indicador de que algo está errado na organização e pode ser ocasionado por diversos fatores dentre eles: falhas no recrutamento e seleção; comprometimento organizacional baixo; problemas com o clima organizacional; políticas motivacionais mal direcionadas; remuneração inadequada; benefícios insuficientes ou mal empregados; mercado de trabalho aquecido.

Geralmente, ocorre uma distinção entre os tipos de *turnover* dentro das empresas, que podem ser: por desligamentos voluntários ou evitáveis, quando partem do empregado (recompensas inadequadas, más condições de trabalho,

desmotivação, insatisfação, ausência de perspectivas e problemas interpessoais); por desligamentos involuntários, quando partem da empresa que busca por profissionais mais capacitados para compor o seu quadro funcional ou quando ainda procura pela inovação em seus sistemas e também os desligamentos inevitáveis, como aposentadorias, doenças e falecimentos.

3.2 – Qual a Importância de se Calcular o *Turnover*

O cálculo do *turnover* é importante para a empresa porque possibilita que a mesma tenha referenciais para suas ações futuras de mudança, para seu trabalho de desenvolvimento. É possível que ocorra algumas divergências quanto à forma mais adequada de se calcular o *turnover*.

O clássico cálculo tem por fórmula: N° de demissões + N° de admissões / 2 / N° de funcionários ativos (no último dia do mês anterior). (Alexandre Peconick; Grupo Let.com/noticias)

Segundo Alexandre Peconick, (GrupoLet.com/Noticias; 05/01/09)

“Alguns teóricos questionam este cálculo para organizações que apresentem crescimentos ou diminuições em grandes quantidades; Dentre estas temos alguns casos, como os Callcenter’s (terceiros), hotéis e supermercados, que passam por grandes oscilações decorrentes de seus clientes ou mesmo sazonalidades de serviços. Além destes temos lojas e indústrias que trabalham em grande quantidade no período de festas de final de ano. Para tanto existem estudiosos que defendem a utilização de duas possibilidades de cálculo.”

- Cálculo da taxa de desligamento: N° de demissões / N° de funcionários ativos (no último dia do mês anterior).
- Cálculo do *turnover* considerando substituições: N° de demissões que serão substituídos + N° de admissões para substituição / 2 / N° de funcionários ativos (no último dia do mês anterior).

3.3 – O Departamento de RH e o *Turnover*

Atualmente, começamos a identificar não apenas profissionais da área de recursos humanos, mas também os próprios dirigentes de empresas apontando para a importância do capital humano como diferencial competitivo para as organizações. Isto se dá porque apesar da tecnologia e do desenvolvimento, nada acontece sem a participação das pessoas.

Os resultados de uma empresa para serem alcançados dependem do desempenho de cada um dos seus colaboradores e o desempenho de cada um está além da capacidade de cada funcionário, dependendo também de sua motivação.

Sabemos que um dos fatores básicos de motivação pessoal é a segurança no emprego e esta vai além daquela contra riscos e agentes físicos até a segurança contra cortes e desligamentos.

Um ambiente agradável, motivador, relacionado com o negócio da empresa, líderes comprometidos e responsabilidades bem definidas por cargos tendem a aumentar a satisfação de seus colaboradores, fornecedores e clientes.

O ser humano possui grande habilidade para criar vínculos de relacionamento com as pessoas, grupos e tudo que o cerca na tentativa de melhorar a vida e o seu ambiente de trabalho o que faz com que conseqüentemente fique insatisfeito ao entrar em contato com determinada empresa e ser atendido por colaboradores diferentes, não tendo a oportunidade de criar vínculos com os mesmos.

Empresas que apresentam uma elevada rotatividade de pessoal (*turnover*) em seu quadro funcional tendem a construir uma imagem de pouca credibilidade, sem seriedade, com pouca ou nenhuma política voltada para a valorização e retenção de seus talentos perante a concorrência, indicando que os colaboradores não estão satisfeitos com a organização, enfim pode

transmitir uma imagem de que a organização pode não ser um parceiro confiável.

O processo de *turnover* costuma ser oneroso para as empresas, pois a cada funcionário que sai, normalmente, segue-se a admissão de um novo funcionário e este giro tende a criar um alto custo de mão-de-obra, referente aos custos que podemos citar:

- Despesas com a rescisão de contrato de trabalho;
- Despesas de recrutamento;
- Despesas de seleção;
- Despesas de treinamento;
- Adaptação do novo funcionário;
- Exames médicos demissionais e admissionais;
- Despesas variáveis (advogados, justiça do trabalho e indenizações quando há).

Neste caso, o *turnover* é encarado como um fator negativo, prejudicial para a organização, porque a mesma perde funcionários qualificados e treinados. Tendo a mesma que gastar tempo e dinheiro para procurar novos empregados, treiná-los até que estejam aptos a produzirem com qualidade e de acordo com objetivo da empresa. Além disso, a produtividade certamente será afetada pois estará faltando pessoal capacitado para realizar os serviços que os colaboradores que saíram faziam.

Porém, o *turnover* também pode ser visto como positivo quando é de iniciativa da empresa, que demite algum empregado porque o mesmo não corresponde as expectativas da empresa com relação a produtividade e qualidade ou por problemas de indisciplina, faltas excessivas, entre outras.

Entretanto e conforme cita Glenio Luiz (2001) “um adequado controle do turnover, aliado a uma política de demissões bem estruturada, pode trazer benefícios para a organização:

- Redução do nível de insegurança dos empregados;
- Desligamentos bem fundamentados, levando em conta as necessidades da empresa;
- Mudança da insatisfação gerada nos ex-empregados por desligamentos mal conduzidos;
- Aumento da responsabilidade dos gestores nos desligamentos e, conseqüentemente, nas contratações e no treinamento de pessoal;
- Preservação do nome da empresa;
- Diminuição dos custos do *turnover*.

Verificando isso, o departamento de recursos humanos deve se preocupar em implantar uma política de desligamento como uma ação preventiva, visando a evitar reflexos negativos para a organização e preservar a motivação de seus colaboradores de um modo geral.

Podemos concluir que o *turnover* é um processo que merece cuidadosa atenção por parte da administração. A seguir, veremos algumas conseqüências organizacionais positivas e negativas, assim como também algumas conseqüências positivas e negativas para o indivíduo que sofre a demissão.

3.4 – Conseqüências do *Turnover*

- Consideradas negativas para a organização:

a) Custos – O custo financeiro talvez seja a conseqüência organizacional mais representativa, pois os custos com o processo de *turnover* é bastante dispendioso para as organizações, o que não significa que a substituição de pessoal seja uma política econômica ruim. O processo pode ter um custo alto para a empresa quando o mesmo não é bem estruturado juntamente com uma política demissional responsável, o que acaba em levar a empresa a uma diminuição em sua produtividade, já que há a ausência do funcionário demitido e também devemos considerar para a empresa os custos burocráticos demissionais e os de admissão de um novo colaborador.

b) Queda de Nível de Desempenho – Quando a empresa demite um funcionário qualificado e treinado para exercer determinada função, conseqüentemente ocorrerá queda de produtividade até que o mesmo seja substituído por outro igualmente capacitado, durante o processo de capacitação a falta dos profissionais que tendem provisoriamente a treiná-los também acarretará no nível de desempenho esperado pela organização. Os colaboradores de uma organização detêm o conhecimento das rotinas de trabalho, o que a empresa produz ou quais serviços ela presta e, após algum tempo na mesma, esses profissionais passam a dominar essas atividades e a desempenhá-las sem maiores problemas. Quando alguém da equipe sai, as atividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afetam o desempenho da organização.

c) Queda nos Padrões Sociais e de Comunicação - Quando ocorrem seguidas demissões não há tempo para que se criem vínculos no relacionamento entre os pares, subordinados, diretoria, enfim, as pessoas trabalham pouco tempo juntas, e quando estavam acostumando com a maneira de trabalhar de seu parceiro ele é subitamente trocado. Fora os aspectos emocionais que podem afetar o colaborador, problemas de ordem estratégica, de informação, podem vir a acometer a organização que insiste em

demitir (direta ou indiretamente) indiscriminadamente e não valorizar o planejamento no longo prazo.

d) Queda no Moral – O processo de *turnover* pode afetar negativamente o comportamento dos colaboradores que ficam, podendo por si só, estimular demissões adicionais já que os mesmos passam a se sentir inseguros quanto aos seus cargos e a segurança dos mesmos. Assim, empregados que antes não estavam procurando outros empregos, podem começar a fazê-lo.

e) Custos de Oportunidades Estratégicas – O *turnover* pode causar um grande efeito organizacional negativo as organizações ao terem que adiar ou cancelar projetos potencialmente lucrativos por não estarem conseguindo reter seus talentos. Demissões não planejadas adequadamente acabam por entregar mão-de-obra qualificada para o concorrente. Quando tal processo ocorre com colaboradores experientes, o custo de retomada de eficiência é parte do preço que o empregador tem de pagar para poder alcançar o nível de produtividade de que anteriormente desfrutava.

Cada colaborador que vai embora leva consigo, itens primordiais a organização, mas que na maioria das vezes não é percebido, tais como:

- Idéias;
- Histórico da empresa;
- Conhecimentos específicos;
- Parte da cultura da empresa, setor, área;
- Clientes;
- Fornecedores.

Dentro desses itens, percebemos que a maior perda para a empresa é da capacidade intelectual que cada colaborador possui.

- Consideradas positivas para a organização:

a) Desligamento de maus funcionários – Embora o *turnover* seja muito frequentemente considerado negativo para as empresas, abrir a possibilidade de substituir um empregado que apresenta um baixo desempenho por um de melhor desempenho, mais capacitado seja a mais óbvia das conseqüências organizacionais positivas.

b) Inovação, Flexibilidade e Adaptabilidade – O fenômeno do *turnover* tende a criar oportunidades de substituições que podem trazer novos conhecimentos, além de apresentar a oportunidade de reduzir custos através da eliminação ou fusão de cargos vagos, redefinição de cargos ou a introdução de nova automação.

c) Diminuição de Comportamentos que podem causar Afastamentos – É percebido nas instituições que quando um colaborador não quer mais fazer parte do seu quadro funcional, mas não é capaz de fazê-lo, acaba por se engajar em outras formas de afastamento, como absenteísmo, apatia, envolvimento em conflitos e queda na qualidade do trabalho executado. Quando isso ocorre, é benéfico para a empresa o desligamento desse indivíduo, mais do que suportar os custos dessas formas alternativas de afastamento.

d) Redução de Conflitos – Muitos conflitos pessoais vivenciados dentro das organizações não são facilmente solucionáveis, principalmente se estiverem ligados em diferenças de crenças ou valores. Nesse caso, o *turnover* é visto como principal solução para tal problema.

3.5 – Como a Motivação pode Influenciar na Taxa de Turnover

Já vimos que uma elevada taxa de *turnover* é prejudicial para as organizações porque irá influenciar sua produtividade e sua imagem de mercado.

O *turnover* pode impactar na motivação e no comprometimento dos colaboradores quando os seus fatores causais estão dentro da própria empresa,

tornando-se urgente a organização examinar o ambiente humano, descobrindo as causas e desenvolvendo meios de saná-las, melhorando o clima e aumentando a motivação dos seus colaboradores.

Sabemos que a motivação é algo inerente ao ser humano e que por isso as empresas devem desenvolver políticas que sensibilizem para a motivação e é exatamente neste ponto que muitas pecam, pois a empresa não conseguirá motivar seus funcionários se os mesmos não se sentirem motivados com o seu ambiente de trabalho. De nada irá adiantar oferecer elevados salários e um “leque” de benefícios, se seus colaboradores não tiverem autonomia para expressar suas opiniões, desenvolver sua criatividade.

Quando os empregados valorizam tarefas que tenham significado, identidade, relevância e feedback, ao desenhar cargos com essas qualidades a empresa poderá aumentar a satisfação com o conteúdo do cargo e vir a diminuir a taxa de *turnover*. Outro fator que poderá ajudar a sensibilizá-los quanto a motivação é a equidade interna, ou seja, relação de compensação de todos os cargos, dentro da organização. Se é percebida dentro da organização a existência de iniquidade, isso pode gerar como consequência um aumento de *turnover*.

Também é importante citar a relevância do papel da liderança e supervisão como uma outra fonte de sensibilizá-los, pois esta diretamente ligado com o operacional da empresa, sendo responsável por motivá-los na execução de suas tarefas, provendo feedback e reconhecimento, desempenhando importante papel na socialização inicial de novos colaboradores, além de ser mediador em conflitos internos que possam vir a acontecer na sua equipe de trabalho.

Outro fator que merece destaque quanto ao controle do *turnover* é se a empresa uma política de desenvolvimento contínuo para seus funcionários, aperfeiçoando suas habilidades e desenvolvendo sua capacidade procurando melhorar seu desempenho no cargo.

Não menos importante é a estrutura física que a empresa oferece, se é segura se oferece as condições necessárias de higiene e segurança do trabalho para que cada colaborador possa executar suas tarefas.

Finalmente, podemos enfatizar que são valores, as expectativas e percepções do indivíduo em relação às oportunidades internas de desenvolvimento que iram direcioná-los a se manterem motivados a permanecer na empresa ou se iram guiar sua decisão para o *turnover*.

3.6 – Pesquisa de Clima e o Turnover

Atualmente, é cada vez mais necessário à área de RH mensurar suas ações através de procedimentos que respaldem ao máximo sua atuação nas organizações.

Já vimos anteriormente a definição de Clima Organizacional e no que ele contribui para a motivação do quadro funcional, agora abordaremos o seguinte tema numa ótica para o controle de *turnover* com a utilização da ferramenta do questionário ou entrevista de pesquisa de clima.

A pesquisa de clima é uma ferramenta de RH muito utilizada para analisar o ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades e tem por objetivo mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem umas com as outras, mapeando ou retratando os aspectos críticos que irão configurar no momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Essa ferramenta é muito importante para as empresas porque permite a criação de uma base de informações, identificando e compreendendo os aspectos positivos e negativos que impactam no clima além de dar orientação para que se defina planos de ações para a melhoria no clima organizacional,

desenvolvendo estratégias voltadas para a retenção de seus talentos, evitando o *turnover* e, conseqüentemente, não alterando a produtividade da empresa.

Segundo Washington Sorio (2009) “esta atitude da empresa eleva bastante o índice de motivação, pois dentro desta ação está intrínseco a frase “estamos querendo ouvir você”, “você é sua opinião são muito importante para nós”. A crença na empresa se eleva sensivelmente.” Conseqüentemente, fará com que o colaborador pense um pouco mais na hora de se desligar do quadro funcional da empresa.

A pesquisa de clima deve sempre considerar variáveis pertinentes ao seu ambiente interno e a sua cultura organizacional, tais como: o trabalho executado em si; a integração entre setores e o relacionamento interpessoal; salário; estilo de liderança e supervisão; comunicação; desenvolvimento profissional; imagem da empresa; benefícios; estrutura física; trabalho em equipe.

Não existe uma padronização quanto à forma de aplicação da pesquisa de clima, mas é sabido que a mesma deve estar de acordo com a realidade, linguagem e cultura da organização.

As principais contribuições que podemos obter da Pesquisa de Clima, são, segundo Washington Sorio (2009):

- Alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
- Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- Otimizar a comunicação;
- Minimizar a burocracia;
- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Enfocar o cliente interno e externo;

- Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- Aumentar a produtividade;
- Diminuir o índice de rotatividade (controle do *turnover*);
- Criar um ambiente de trabalho seguro;
- Aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

O resultado final de uma pesquisa de clima deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações.

3.7 – Entrevista de Desligamento e o *Turnover*

No ambiente de trabalho um processo demissional, quando não é bem conduzido, pode causar instabilidade tanto em quem está sendo desligado, quanto aos funcionários que nela permanecem.

A entrevista de desligamento assim como a pesquisa de clima também é uma importante ferramenta de RH e é utilizada como alternativa para minimizar os efeitos da demissão, auxiliando ambos os lados: o funcionário que foi desligado e a empresa.

Para o funcionário que deixa a organização pode ser considerado o momento de descobrir onde falhou, o motivo pela qual sofreu o desligamento, ou ainda quais competências poderia ter desenvolvido e não o fez. Porém, é necessário levar em consideração que o momento é delicado e que por esse motivo poderá ser afetado por certos sentimentos como raiva, rancor, frustração e desprezo e ao profissional que a estiver aplicando, cabe a responsabilidade de explicar a razão pela qual esta sendo realizada e quais são seus objetivos futuros esperados, para que o entrevistado sensibilize-se a ser o mais honesto possível em suas respostas.

Já para a empresa, é a oportunidade de saber que imagem ela deixou neste funcionário referente ao seu ambiente corporativo, clima organizacional, comportamento da liderança, os benefícios oferecidos, entre outros.

A entrevista de desligamento pode ser uma peça-chave para identificar até os fatores que geram o absenteísmo ou o *turnover* e ela deve ser aplicada tanto em colaboradores que se afastaram voluntariamente quanto aqueles que tiveram suas demissões conduzidas por iniciativa da empresa.

CONCLUSÃO

Podemos perceber que atualmente as empresas estão cada vez mais valorizando um setor de Recursos Humanos estratégico, voltado para a valorização do capital humano, porque tão importante quanto contratar talentos, integrá-los e desenvolve-los continuamente, é retê-los na organização.

As organizações têm sofrido notável evolução quanto em administrar seus recursos humanos, buscando melhorar o relacionamento com seus empregados, na busca de melhores índices de qualidade e produtividade.

Empresas que buscam estreitar seu relacionamento com seus colaboradores, valorizando-os e motivando-os a executarem suas tarefas de acordo com as metas estabelecidas tendem a desenvolver um ambiente de trabalho harmonioso e satisfatório.

De acordo com o exposto trabalho, pode-se verificar que quando o RH desenvolve políticas direcionadas para a sensibilização de seus colaboradores quanto a motivação, verifica-se um maior desejo dos mesmos em permanecer fazendo parte do seu quadro funcional, diminuindo assim a taxa de turnover.

BIBLIOGRAFIA

A.F.STONER,James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5º edição. PHB, 1982.

BROXADO, Silvio. **A Verdadeira Motivação na Empresa**. Ed.Qualitymark, 2008.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVESKY, Marcelo; LUND, Mirian; LAGO, Regina. **Liderança e Motivação**. 2º edição. Ed.FGV, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3º edição. Ed.Campus, 2004.

CHIAVENATO,Idalberto. **Recursos Humanos – O capital Humanos nas Organizações**. 8º edição. Ed.Atlas, 2008.

LUIZ, Glenio. **Controle do Turnover**. Ed.Qualitymark, 2001.

Revista Época. Artigo: As 100 melhores empresas para trabalhar. Nº 536 Ed.Globo, 25/08/2008.

RUFINO, Walmir; MADIANEIRA, Claudia. **Motivação nas Organizações**. Ed.Atlas, 2007.

WEBGRAFIA

Texto por Alexandre Peconick. www.grupolet.com/noticias, pesquisado em 05/01/2009.

Entrevista com Antonio de Andrade. www.editora-opcao.com.br, pesquisado em 17/12/2008.

Prof.: Rita Alonso. www.umtoquedemotivacao.com.br. Artigo: Rotatividade de pessoal (turnover, pesquisado em 17/12/2008.

Thais Fátima I Oliveira. www.artigos.com.br, pesquisado em 17/12/2008.

Patrícia Bispo. www.rh.com.br. Artigo: Demissão um ato de conversa.

Washington Sorio. www.guiarh.com.br. Clima Organizacional, pesquisado em 15/01/2009.

www.equestiona.com/clima_organizacional.asp. pesquisado em 15/01/2009.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome da Instituição:

Título da Monografia:

Autor:

Data da entrega:

Avaliado por:

Conceito:

EVENTOS EXTRACURRICULARES