

CAUSAS DA ROTATIVIDADE ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO SETOR HOTELEIRO DA REGIÃO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL

CAUSES OF ORGANIZATIONAL ROTATIVITY: THE PERCEPTION OF MANAGERS OF THE NORTH REGION OF RIO GRANDE DO SUL

Shalimar Gallon

Email: shalimargallon@gmail.com

Faculdade Meridional – IMED, IMED Business School, Programa de Pós-Graduação em Administração, Passo Fundo, RS, Brasil.

Larissa Nardes do Nascimento

Email: lnardesn@gmail.com

Faculdade Meridional – IMED, IMED Business School, Programa de Pós-Graduação em Administração, Passo Fundo, RS, Brasil.

Aline Scherer

Email: tpdalinescherer@gmail.com

Faculdade Meridional – IMED, IMED Business School, Programa de Pós-Graduação em Administração, Passo Fundo, RS, Brasil.

Bárbara Walter

Email: barbara.rwalter@gmail.com

Faculdade Meridional – IMED, IMED Business School, Programa de Pós-Graduação em Administração, Passo Fundo, RS, Brasil.

Manuscript first received/Recebido em: 26/04/2018 Manuscript accepted/Aprovado em: 06/09/2018

Resumo: Este trabalho tem como objetivo identificar as causas que influenciam na rotatividade de pessoal no setor hoteleiro na percepção de gestores. Para tanto, foi realizada

uma pesquisa qualitativa por meio de entrevista com cinco gestores do setor hoteleiro da cidade de Passo Fundo - RS. Ao realizar as entrevistas foi possível identificar fatores individuais, organizacionais, externos e do setor hoteleiro responsáveis pela rotatividade. O principal motivo na percepção dos gestores citado foi o fato de esse setor exigir carga horária aos finais de semana e feriado e a questão salarial. Como consequências da rotatividade foram citados os custos financeiros com admissão e demissão e, custos econômicos, como sobrecarga de trabalho e perda de produtividade. Por fim, ficou evidenciado que as empresas analisadas não calculam o índice de rotatividade e não demonstram interesse em calculá-lo, o que mostra uma fragilidade da Gestão de Pessoas nesse setor.

Palavras-chave: Rotatividade. Causas. Gestão de Pessoas.

Abstract: This research aims to identify which causes influence the turnover in the hotel sector through the manager's perception. Therefore, this research used a qualitative method, in which five hotel managers from the city of Passo Fundo - RS were interviewed. The main reason for turnover mentioned was the extraordinary hours that this sector demands, such as on nights, weekends and holidays and the salaries. As consequences to turnover, there are costs related to hiring and dismissing people, as well as economic losses, such as overwhelming fatigue and productivity loss. It was identified that the organizations analyzed do not know or calculate the turnover index which shows a fragility of Human Resources Management in this sector.

Keywords: Turnover. Causes. Human Resources Management.

INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas (GP) passa constantemente por mudanças em razão do avanço de tecnologias e da globalização, afetando diretamente na competitividade do mercado de trabalho (Pinheiro & Souza, 2013). No cenário atual, o conhecimento passou a ser um diferencial nas organizações, onde os empregados são um dos principais ativos. As empresas, portanto, tem necessitado cada vez mais investir em pessoas, buscando reter e aperfeiçoar os conhecimentos adquiridos (Pinheiro & Souza, 2013).

Com o aumento da competitividade e globalização, as empresas passaram a disputar os trabalhadores mais talentosos, visando melhorar seu capital intelectual (Siqueira & Alves, 2016). Deste cenário, associado à alta oferta de empregos, a facilidade de acesso às informações e a entrada de cada vez mais pessoas sem qualificação no mercado de trabalho, surgiu um fenômeno denominado rotatividade de pessoal, que representa o fluxo de entrada e saída de empregados de uma organização (fonte). A rotatividade pode ser definida como a substituição de um empregado da empresa, podendo ser de maneira voluntária (vontade do trabalhador), involuntária (partindo da empresa) ou inevitável, como em caso de aposentadoria ou morte (Cascio & Boudreau, 2010).

Entender e identificar quais os fatores que influenciam a ocorrência da rotatividade é essencial para organizações que buscam se manter no mercado do trabalho. A identificação das causas da rotatividade auxilia na criação de estratégias para manter a produtividade e diminuir custos com desligamentos e contratações. Controlar a rotatividade auxilia, ainda, no clima organizacional, influenciando no comportamento do trabalhador e em sua satisfação, alterando a motivação do quadro de trabalhadores de maneira geral. A rotatividade pode ser causada tanto por fatores externos à organização, como o aumento de ofertas de empregos em outros setores e a conjuntura econômica, como por fatores internos da organização, como salários, inadequação ao estilo de vida, jornada de trabalho e problemas de convivência (Strapasson, Concolato, & Ferreira, 2007).

A rotatividade é frequentemente relacionada com impactos negativos a nível financeiro, no bem-estar da organização e no comprometimento de empregados. Altas taxas de rotatividade acabam gerando um clima organizacional ruim, influenciando no absenteísmo e transmitindo insegurança para os empregados que, por sua vez, repassam esta insegurança para os clientes. Neste sentido, o desenvolvimento de uma organização encontra suporte na GP e no aproveitamento de ferramentas de pesquisa para a melhora do clima organizacional (Strapasson *et al.*, 2007).

Há alguns setores econômicos que se destacam pelos índices de rotatividade. No caso do setor hoteleiro, a sua imagem negativa surge como uma barreira a bons profissionais ingressarem no setor, sendo visto como oportunidades temporárias de trabalho que são ocupadas visando um emprego futuro melhor (Cunha, 2016). No Brasil, o setor hoteleiro demitiu 202.108 empregados, em 2012, representando 44,6% do segmento, enquanto que a taxa nacional é de 37,4% (Dieese, 2014).

Baseado nisso, questiona-se: quais as causas que influenciam na rotatividade de pessoal na percepção de gestores do setor hoteleiro da cidade de Passo Fundo (Rio Grande do

Sul - RS)? Para tanto, esse estudo buscou identificar as causas que influenciam na rotatividade de pessoal na percepção de gestores do setor hoteleiro da cidade de Passo Fundo (RS).

1 ROTATIVIDADE: CONCEITOS E CAUSAS

Estudos recentes sobre rotatividade têm buscado a compreensão das causas e consequências deste fenômeno, bem como controlá-lo, para que os altos índices não reflitam negativamente nas organizações (Medeiros, Alves, & Ribeiro, 2013; Silva, Capellozza, & Costa, 2014). Segundo Eckert, Mecca, Denicol e Giacomet (2011), com a crescente busca por empregos e melhores oportunidades no mercado atual, cresce também a intenção de profissionais saírem das organizações em que trabalham, tornando suas substituições necessárias. Este processo é chamado de rotatividade.

A rotatividade pode ser funcional, sendo vista como benéfica para as organizações, quando ocorre a troca de cargos na empresa, aproveitando e valorizando empregados e, assim, aumentando seu desempenho em novos cargos. A rotatividade disfuncional, por sua vez, ocorre quando a empresa perde empregados de alto desempenho que, muitas vezes, possuem habilidades e conhecimentos específicos, sendo este de difícil substituição (Silva, 2001).

Assim, a intenção de rotatividade é um fator que mede a probabilidade de um profissional sair do emprego atual em um futuro próximo. Os resultados dessa medida ajudam os gestores a desenvolver ações capazes de estimular a permanência dos profissionais, bem como evitar quebras de fluxos de funcionamento na empresa (Agapito, Polizzi Filho, & Siqueira, 2015).

Nesse sentido, estudos revelam a existência de maior rotatividade em indivíduos de escolaridade mais baixa, quando comparados com indivíduos de escolaridade superior (Cardoso & Paiva, 2010). Trabalhadores de baixa escolaridade costumam ganhar salários mais baixos e, por esta razão, procuram mudar de emprego mais rapidamente, seja por uma diferença na remuneração ou pela perspectiva de crescimento (Ferreira & Freire, 2001; Cardoso & Paiva, 2010; Hopner, 2008).

O retorno financeiro, para Ferreira e Almeida (2015), representa o maior motivo para a rotatividade, excluindo outros fatores de compensação profissional. Em contrapartida, Ferreira e Freire (2001) citam fatores causadores como: política salarial, plano de benefícios, falta de oportunidades de crescimento na organização, supervisão, motivação, relação

deficiente entre o empregado e cultura organizacional, treinamento inadequado e falta de incentivos. Nesse contexto, o estudo de Strapasson *et al.* (2007) mostra as causas que influenciam na rotatividade (Quadro 1), sendo elas organizacionais, individuais ou externas à organização.

Causas da Rotatividade		
Causas organizacionais	Causas externas à organização	Causas individuais
<ul style="list-style-type: none"> - falta de critério tanto na entrevista de seleção, quanto no desligamento; - a política salarial e de benefícios da organização; - o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; - as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização; - o tipo de relacionamento humano dentro da organização; - condições físicas e ambientais de trabalho da organização; - os critérios e programas de treinamento de recursos humanos; - critério de avaliação do desempenho; e - o grau de flexibilidade das políticas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - aquecimento da oferta de empregos; - a conjuntura econômica; e - mudanças tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - inadequação dos trabalhadores; - mudança de município ou de estado; - busca de melhores salários; - insatisfação no trabalho; - razões ligadas à idade, saúde e família; e - condições sócio-econômicas dos empregados.

Quadro 1 - Causas da Rotatividade
 Fonte: Strapasson *et al.*(2007).

Apesar da necessidade das organizações em controlar os custos e agir rapidamente para diminuir os índices de rotatividade, Mobley (1992) ressalta que a rotatividade tem importância no andamento funcional das organizações, possibilitando renovar e revigorar o quadro de empregados. Um estudo realizado em empresas do estado de São Paulo revela que existe correlação negativa entre o comprometimento, a satisfação no trabalho e a percepção de justiça, com a intenção de rotatividade (Ferreira & Siqueira, 2005).

Estudos empreendidos por Campos e Malik (2008) indicam que a rotatividade pode ser influenciada por fatores estruturais do ambiente de trabalho, como falta de materiais, organização e condições básicas para o bom andamento dos processos. Estudos também apontam como causas da alta rotatividade a inadequada localização do local de trabalho, a falta de comprometimento por parte dos gestores e dificuldades da empresa em formar objetivos claros e vínculos com a comunidade (Campos & Malik, 2008; Medeiros *et al.*, 2013).

A falta de perspectiva profissional por parte dos trabalhadores é uma das principais causas da rotatividade, pois quando o trabalhador não vê possibilidades de melhora, tanto financeiramente quanto na carreira, tende a se desanimar e ser menos produtivo, colaborando ainda mais para a alta rotatividade (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1999). Existem diversas

formas para explicar os motivos e causas para um profissional se desligar de uma organização, mas, para Campos e Malik (2008), a satisfação com o emprego é uma das variáveis que mais pesa na decisão do trabalhador.

Para algumas empresas, a rotatividade pode vir a ser positiva, transformando e auxiliando no aprendizado corporativo e proporcionando uma competitividade sadia. Entretanto, em taxas acima das consideradas normais, a rotatividade gera consequências negativas (Souza, 2003). Dessa forma, medir o índice de rotatividade de empregados torna-se tarefa essencial para a gestão estratégica das organizações, reduzindo custos desnecessários (Alves & Ozaki, 2009).

Compreender e ter controle sobre os custos gerados pela rotatividade também é importante para a gestão estratégica de uma organização. Nas situações que ocorrem custos financeiros, a empresa necessita desembolsar valores, enquanto que em custos econômicos, não há esse desembolso, mas é de difícil mensuração como, por exemplo, perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e memória corporativa (Eckert *et al.*, 2011). A rotatividade compromete a produtividade da empresa, pois afeta diretamente a mão de obra, podendo causar instabilidade no que tange ao bem-estar do setor operacional de uma organização, desequilibrando o clima organizacional com a sobrecarga de trabalho nos que permanecem e os custos de recontração e reposição de vagas (Medeiros *et al.*, 2013; Quége, 2008).

As experiências, conhecimentos e habilidades dos empregados são importantes para o bom funcionamento de uma organização, e ao ocorrer o desligamento de um profissional qualificado, a empresa pode enfrentar dificuldades para manter os padrões de qualidade. Fidalgo (2012) salienta a importância do conhecimento e da transmissão deste entre os empregados de uma organização, uma vez que é considerado um bem intangível e de difícil recuperação quando perdido.

Existem, entretanto, momentos que as organizações se beneficiam com desligamentos de empregados, pois proporcionam oportunidades de preencher vagas com profissionais de melhor qualificação (Mobley, 1992). De acordo com Ferreira e Almeida (2015), socialmente, a rotatividade pode beneficiar os indivíduos e o mercado de trabalho, possibilitando a busca de novas oportunidades e empregos que se adaptem melhor a personalidade e características do empregado, aplicando melhor seu potencial, melhorando sua produtividade e progredindo na carreira. Para tais benefícios, Dalton e Todor (1979) revelam que os índices de rotatividade precisam estar controlados.

A rotatividade pode ser proveniente de diversos fatores, tanto internos como externos, e podem ser diagnosticados através da coleta de dados na saída do profissional da organização

(Cardoso, Cardoso, & Santos, 2013). A prevenção da rotatividade involuntária evita também que o profissional qualificado seja contratado pela concorrência, além de gastos com treinamento e quebra no clima organizacional, pois os trabalhadores que se sentem valorizados, são mais satisfeitos no emprego e, conseqüentemente, menos propensos a pensar em pedir demissão (Cardoso, Cardoso, & Santos, 2013; Davis & Newstrom, 2002).

De acordo com alguns estudos, a motivação dos empregados está frequentemente ligada às taxas de rotatividade, pois altas taxas de rotatividade podem causar desconforto e insegurança nos empregados que permanecem na organização, podendo afetar a produtividade e eficiência da equipe, desta maneira, uma melhor qualidade de vida no trabalho proporciona melhora na produtividade e eficiência dos empregados (Schweitzer, s.d.; Coelho, 2015; Agapito *et al.*, 2015). Para Bühler (2009), é necessário o entendimento quanto à importância do papel da administração de GP na rotatividade de trabalhadores, pois, esses podem buscar meios de reverter uma situação desfavorável à empresa através de ferramentas, coleta de dados e diagnósticos, evitando também conflitos entre trabalhadores e superiores.

1.1 ROTATIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO

Impulsionando a economia mundial, o turismo é visto como um setor gerador de receitas, que influencia de forma positiva na balança comercial (Buhler, 2009). O setor hoteleiro, que funciona como um subsistema do turismo, tornou-se uma das atividades com maior crescimento do mundo e funciona como a coluna vertebral do turismo em todo mundo (Keller, 2000; Andrade, 2000,). O mercado de trabalho do setor hoteleiro, entretanto, enfrenta algumas dificuldades em razão das qualificações exigidas, à sazonalidade e regime de trabalho, resultando em elevadas taxas de rotatividade de pessoas e maiores gastos para as organizações do ramo, que afeta não somente a mão de obra, mas também os administradores que necessitam gerenciar as equipes (Martins, 2002; Chung, 2000).

Objetivando manter bons empregados, salienta-se a importância da GP de identificar as motivações dos indivíduos e de prepará-los para as dificuldades que estes enfrentarão no emprego (Lashley & Lee-Ross, 2003; Campos & Gonçalves, 1998). No Brasil, a mão de obra, de maneira geral, tem como característica a elevada rotatividade, demandando ainda maior atenção por conta de gestores do setor hoteleiro, podendo ser um ponto negativo por aumentar significativamente os custos com contratação e treinamentos (Orellano & Pazello, 2010), e indicar falta de comprometimento entre empregador e empregado (Luz & Auler, 2015).

Corroborando com os resultados apresentados por Hopner (2008) e Zaratini e Padilha (2010) afirmam que é evidente a dificuldade que empregados da área hoteleira tem para conciliar tempo entre trabalho, família e lazer, devido a elevada carga de trabalho e incompatibilidade das folgas, resultando em altas taxas de rotatividade. Outro fator associado a rotatividade é a não valorização financeira dos trabalhadores por parte dos hotéis, criando motivos para estes procurarem salários melhores em outros ramos ou organizações e na maioria dos hotéis, a impossibilidade de progressão de carreira (Bühler, 2009; Cunha, 2016).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo é de natureza qualitativa que “usa o texto como material empírico (não apenas de números), está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano em relação ao estudo” (Flick, 2009, p. 16). Também constitui uma pesquisa descritiva, pois objetiva discorrer sobre fatos e características específicas de um evento e possibilita estabelecer relações através de observações e percepções. Para tanto, a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva a fim de analisar os fatores que influenciam a rotatividade organizacional na percepção dos gestores do setor hoteleiro na cidade de Passo Fundo (RS).

Os indivíduos selecionados para esse estudo foram os gestores ou responsáveis pela GP de hotéis de médio e grande porte da cidade de Passo Fundo (RS). Foi delimitado o tamanho dos hotéis por possuírem um número considerável de empregados e pelo menos um responsável que pudesse passar informações concretas sobre a rotatividade organizacional, que resultou em nove hotéis na cidade. Dos nove hotéis contatados, cinco disponibilizaram-se para participar da pesquisa. Os dados dos hotéis em que foi realizada a pesquisa não serão divulgados para preservar a identidade dos mesmos.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas na qual, segundo Malhotra (2012), um respondente por vez responde às perguntas de um entrevistador, revelando a esse suas crenças, motivações, sentimentos e atitudes sobre um determinado assunto. Esta estrutura confere maior liberdade ao pesquisador para explorar pontos abordados que, apesar de não constar nas perguntas originais, serem de grande importância e valia para o tema pesquisado (Aaker, Kumar, & Day, 2007). A entrevista ocorreu por meio do roteiro semiestruturado baseado no estudo de Strapasson *et al.* (2007).

Das cinco entrevistas (Quadro 2), quatro foram realizadas em salas fechadas e a entrevista do E2 foi realizada no *lobby* do hotel, porém sem empregados junto, para evitar que as pessoas interferissem na conversa e respostas do entrevistado. As mesmas foram realizadas no mês de março de 2017, com duração de 30 minutos, aproximadamente.

Gestor	Sexo	Idade	Cargo	Tempo de empresa	Nível de instrução
E1	Masculino	67	Diretor	3 anos	Ensino Superior
E2	Masculino	21	Gerente	1 ano	Pós-graduação
E3	Feminino	39	Gerente	6 anos	Ensino Médio
E4	Feminino	60	Gerente	3 anos	Ensino Superior
E5	Feminino	39	Diretora	12 anos	Pós-graduação

Quadro 2 - Perfil dos gestores

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2018).

Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo que “consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2009, p. 40). Assim, a análise de conteúdo trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (Vergara, 2005).

Desta forma, a análise de conteúdo foi realizada através da leitura e categorização das entrevistas para auxiliar na identificação de quais fatores influenciam na rotatividade de pessoal na percepção dos gestores do setor hoteleiro da cidade de Passo Fundo (RS). Para tanto, a categorização dos dados ocorreu a partir dos (i) fatores organizacionais; (ii) fatores individuais; e (iii) fatores externos à organização (Strapasson *et al.*, 2007) que influenciam na rotatividade. Além disso, emergiu a categoria (iv) setor hoteleiro; e (v) consequências da rotatividade para a organização, as quais auxiliam no alcance do objetivo geral do estudo. A partir da análise dessas categorias emergiu a categoria final: causas da rotatividade organizacional no setor hoteleiro.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas entrevistas realizadas com gestores do setor hoteleiro, nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa. Os resultados surgem a partir da análise das categorias que consiste em: fatores individuais; fatores organizacionais; fatores externos à organização; fatores do setor hoteleiro; e consequências da rotatividade. Por fim, a categoria final aborda a análise sobre a rotatividade no setor hoteleiro.

3.1 ANÁLISE DOS FATORES INDIVIDUAIS

Das causas individuais, de acordo com a proposta de Strapasson *et al.* (2007), a busca por melhores salários é o que mais se destaca como motivo voluntário para um empregado sair da organização, como analisa a E5: “eu acredito que é por questão de ter encontrado outra oportunidade de emprego com salário maior que o oferecido pelo nosso hotel”. Isso corrobora com os estudos de Buhler (2009) que identificou a não valorização financeira dos empregados por parte do empregador como fator motivacional para deixar a organização ou mudar de ramo. Outro fator individual que se destacou, segundo a percepção do gestor, é a falta de interesse do empregado no trabalho, como relata a E3: “desinteresse do empregado, tem muita gente que quer trabalho, mas não quer trabalhar”.

Quando questionados sobre motivos que levam as pessoas à sair da empresa, o fator com maior destaque é ligado à saúde, como relata a E4: “acontece quando o empregado é jovem, a família se muda de cidade e ele vai junto, quando o empregado é mais velho, acontece para cuidar de netos recém nascidos, familiares doentes”. A E3 acrescenta a questão de trabalhadoras mulheres que não voltam após a licença maternidade, pois “muitas vezes, a trabalhadora que ficou grávida não tem com quem deixar o filho, então, saem de licença maternidade e não voltam”.

Sobre as razões que levariam o gestor a desligar um empregado, o que se sobressaiu foi a falta de disciplina dos empregados, pois “hoje, o maior problema que ocasiona a demissão é falta de disciplina do empregado. Somos muito rígidos e o empregado precisa seguir as regras” (E5). Outro fator associado à falta de disciplina do empregado foi o mal comportamento, como relata o E2: “se eles ficam fazendo fofocas dos colegas ou superiores, se ficam mexendo no celular na frente de um cliente”. A E3 concorda com a questão abordada e aborda a falta de vontade durante o expediente: “quando vemos que falta vontade no empregado, que ele é preguiçoso, quando solicitamos um serviço e o empregado demora para atender, deixando o serviço para o próximo turno”. O E1 acrescenta a inadequação do empregado à empresa em função do “comportamento, falta de atitude, não saber conviver com colegas e clientes, não ter perfil que a empresa precisa”.

A mudança de município ou estado também foi citada como razão para a rotatividade, como relata o E1: “a mudança de cidade ou de endereço, distância do emprego”. A E5 cita como exemplo a mudança de endereço: “se dá pela localização da empresa, quando se mudam de endereço, muitos querem um emprego no centro ou no bairro em que moram, isso é bem recorrente aqui”.

Deste modo, os principais fatores individuais que influenciam na rotatividade são a busca por melhores salários, falta de interesse do empregado, comportamento dos empregados no ambiente de trabalho, questões ligadas à saúde e família e mudança de cidade ou endereço. Esses fatores corroboram com os fatores individuais de rotatividade levantados na pesquisa de Strapasson *et al.* (2007). No entanto, a falta de disciplina e de interesse do empregado são aspectos que não foram encontrados na literatura.

3.2 ANÁLISE DOS FATORES ORGANIZACIONAIS

Os motivos que atraem os empregados para a organização, na percepção dos gestores, foi o salário e benefícios oferecidos pela empresa, tais como alimentação e a possibilidade de tomar banho no hotel, como explica a E4: “oferecemos o salário acima do salário da categoria, e como benefícios oferecemos três refeições na empresa, descontando apenas R\$2,00 na folha de pagamento. Há ainda, a possibilidade de eles tomarem banho no hotel após o turno trabalhado”. O vale alimentação (E2), convênio com farmácia (E3), insalubridade (E3) e cesta básica (E4) são outros benefícios oferecidos aos empregados. Além disso, para manter um salário competitivo, há faixas salariais diferenciadas para o mesmo cargo, como relata a E3:

O ambiente dos hotéis “é um ambiente tranquilo, todos os colegas tem um relacionamento bom e respeitoso” (E4), sendo “um local acolhedor, tranquilo, de fácil relacionamento, vejo as pessoas contentes aqui” (E5). Assim, pode-se entender que o local do trabalho não é um fator que corrobora para a rotatividade organizacional.

Em relação ao relacionamento entre colegas na empresa, termos que se destacam dentre as respostas são “agradável e respeitoso”, como na fala da E5: “as pessoas se dão bem, se relacionam, são profissionais, é um ambiente agradável”. O E1 cita uma melhora no relacionamento entre colegas depois que foi abolida a gerência de alguns setores na empresa: “tranquilo com certeza, depois que aboli a gerência todos se sentem iguais e se tratam bem”. Assim sendo, pode-se perceber que o relacionamento entre colegas é respeitoso, não sendo um fator causador da rotatividade.

Em relação a forma com que a empresa lida com conflitos entre os funcionários, pode-se destacar como principal resposta o diálogo, como mostra a fala da E3: “a gente sempre chama pra conversar, ambas as partes, analisa o que aconteceu, chama novamente e deixa eles a par da real situação, pois às vezes acontecem conflitos por mal entendido”. Porém, quando o diálogo não é suficiente, os gestores recorrem a advertências e, se não for resolvido o conflito,

ocorre o desligamento do empregado, como ilustrado na fala do E2: “chamamos os envolvidos para conversar e tentamos resolver o problema na hora, se vemos que o problema permanece ou se repete, damos uma advertência verbal, depois escrita. Se é alguma coisa mais grave e não resolve com conversa, aí demitimos”.

Portanto, os conflitos pessoais existentes na organização, bem como a forma que os gestores resolvem esses conflitos entre empregados, são fatores causadores da rotatividade organizacional, pois, de acordo com afirmação do E1, ele prefere ser seletivo com o pessoal: “tenho que ser seletivo e investir em quem eu vejo que quer ficar na empresa”.

Sobre oportunidade de treinamento dos empregados, além do treinamento prático, os empregados recebem livros para estudar em casa: “é feito treinamento quando eles entram na empresa, eles assistem vídeos, leem um livro sobre o cargo que eles vão ocupar, depois, somente participam de treinamentos se eles nos pedem para participar de algum curso que acreditam que pode ajudar no serviço” (E4). A E5 respondeu que a organização em que trabalha possui um calendário anual de treinamento e atualização, como explicado na fala: “temos um cronograma anual de treinamento, fazemos a cada três meses um treinamento de boas-vindas para os empregados novos, e depois temos treinamentos de atendimento, e atualização”. Dessa maneira, a falta de treinamento dos empregados não é um causador da rotatividade, pois, quando o empregado quer fazer treinamento de atualização, ele solicita para a empresa, e quando o empregado entra na empresa, o treinamento acontece, mesmo que pelos colegas de equipe.

Sobre a forma de avaliação dos empregados, foi citado que os superiores fazem avaliações voltadas para assiduidade e pontualidade, como explica a E4: “eles são avaliados pela assiduidade e pontualidade, recebendo bonificação”

O E2, entretanto, cita: “eles são avaliados a cada 60 dias, e a cada seis meses é feita uma avaliação geral de todos os empregados, que são avaliados pelos supervisores”. A E5 acrescenta: “na verdade a principal pessoa que avalia é a chefia imediata, se eles veem alguma dificuldade então eles encaminham para psicóloga que define junto comigo o que pode ser feito com cada caso”. Então, a forma de avaliação dos empregados, é um fator causador da rotatividade, pois os mesmos estão sempre sendo avaliados pelos seus superiores.

Quando questionados sobre incentivo para ingressar no ensino superior, as respostas mais citadas pelos gestores foram que sim, a empresa incentiva seus empregados a estudar e se qualificar, e, se precisam trocar turno ou horário com um colega para estudar, eles não se opõem e são flexíveis, como menciona o E1: “sempre incentivei os empregados a estudarem, sempre digo que eles podem ser e fazer mais, inclusive se um empregado precisa estudar,

adaptamos o horário, assim, eles podem crescer na empresa se quiserem”. A E3 acrescenta: “incentivamos os empregados a buscarem um estudo e até auxiliamos com ajuda de custo para pagar a universidade”, porém, outra resposta que se destaca é que a empresa não incentiva seus empregados a ingressar no ensino superior, demonstrando diferença entre as organizações neste quesito, como mostra a fala da E5: “não incentivamos, percebemos que os empregados não querem estudar, eles incentivam os filhos mas eles próprios não tem interesse em estudar”. Portanto, o incentivo a graduação não pode ser considerado fator motivador da rotatividade, pois, os gestores incentivam os empregados ao estudo e querem que seus empregados cresçam na empresa.

Um fator organizacional causador da rotatividade, de acordo com Ferreira e Freire (2001) é a “oportunidade de crescimento e de carreira na empresa”, que também foi citado pelos gestores como sendo um fator existente na organização a qual fazem parte. Os entrevistados apontam que sempre há lugar na empresa para os empregados crescerem. O E2, por sua vez, cita: “sim, eu sou um exemplo, comecei na recepção, dois anos depois fui para a tesouraria, agora, com quatro anos de empresa sou o gerente geral”. A E5 fala sobre o empregado se destacar na empresa e conseguir progredir na carreira:

Temos, sempre tem algum empregado que se destaca dos demais, então procuramos dar uma oportunidade melhor pra esse empregado, por exemplo, nosso gerente geral hoje, começou no hotel como recepcionista, mostrou interesse em ficar na empresa, se dedicou, participava de todos os treinamentos. Partia dele o interesse e foi a pessoa que demos a oportunidade.

A E4 afirma que as possibilidades são poucas: “tem, mas é pouco, não tem muitas funções, então a possibilidade de crescer é limitada”. Essa afirmação confirma os estudos de Cunha (2016) que compara o setor hoteleiro com outros setores, afirmando que estes enfrentam maiores dificuldades relacionadas a rotatividade por oferecer menos opções de progredir na carreira. Assim sendo, a possibilidade de carreira é um fator causador da rotatividade pelo fato da carreira ser limitada.

Sobre o relacionamento do gestor com os empregados, o relacionamento “é extremamente amistoso, muito direto com todos os empregados, mas minha prioridade é a linha de frente que é recepção e reservas” (E1). Outra resposta que foi citada é o relacionamento tranquilo, mas respeitando o superior, como fala a E3: “como a gente faz a parte da cobrança, tem aquele que aceita, aquele que retruca, para alguns eu sou mais tranquila, para outros eu tenho que ser mais enérgica, mas o relacionamento é tranquilo e nunca fui desrespeitada”.

Ainda sobre o relacionamento entre gestor e empregado, cabe destacar que mesmo quando o relacionamento é mais distante do empregado e próximo aos chefes de equipes, o relacionamento é bom, como explica a E5: “o meu maior contato ele se torna com as chefias, mas tenho um relacionamento muito bom com todos, sempre em contato com eles, ajudando e interagindo, eles tem acesso à minha sala”. Então, o relacionamento entre gestores e empregados é uma das causas da rotatividade somente quando o gestor decide que vai defender os empregados que tem mais tempo de empresa, ou que é considerado empregado padrão.

3.3 ANÁLISE DO SETOR HOTELEIRO

Quanto a categoria setor hoteleiro, foi possível verificar fatores causadores da rotatividade do próprio setor, como é o caso do fator “trabalhar aos finais de semana”, destacado pelos gestores como sendo o pior de se trabalhar na empresa, como na fala da E4: “o horário é um problema, final de semana e feriado, precisamos ter sempre a equipe completa, não podemos dar folga para os empregados, e eles querem o final de semana para ficar com a família”. Essa resposta corrobora com os estudos de Zaratini e Padilha (2010) que perceberam a dificuldade dos empregados da área hoteleira em conciliar o tempo entre trabalho, família e lazer, devido a incompatibilidade das folgas.

Outra resposta que surgiu foi o fato de os empregados ficarem sobrecarregados quando o hotel está lotado, como mostra a fala da E5: “eu acredito que às vezes o hotel está lotado e exige mais dos empregados, eles ficam sobrecarregados”, confirmando os estudos de Cunha (2016), que revelaram uma reclamação frequente dos empregados do setor referente ao ritmo acelerado do setor.

Para os gestores, o fator que leva o empregado a pedir o desligamento é o horário que o setor hoteleiro exige, corroborando com os estudos de Cunha (2016), que menciona a necessidade de manter o quadro completo de empregados principalmente aos finais de semana e feriados, como mostra a fala da E5: “não gostam do horário, não conseguem se adaptar aos finais de semana e feriados”. Sendo assim, o fator regime de horário é um grande causador da rotatividade no setor hoteleiro.

Outra resposta apontada na visão dos gestores é que os empregados ocupam a vaga para ganhar experiência, e quando conseguem experiência, vão para outro setor que tenha melhores horários, como relata a E4: “eu percebo que eles vem pro hotel porque sabem que sempre temos vagas em aberto, chegam sem experiência nenhuma, aí eles aprendem o que

precisam e saem em busca de emprego melhor”. Entende-se que os empregados procuram os hotéis por esses estarem sempre com vagas em aberto, então os trabalhadores buscam experiência advinda dos treinamentos feitos nos hotéis e, após conseguirem experiência, os mesmos procuram empregos sem carga horário nos finais de semana e feriados.

À respeito do que os gestores pensam ser o melhor para se trabalhar na empresa, a resposta que mais se destaca é em relação ao ambiente e acesso aos gestores. A E4 salienta: “melhor é o ambiente e a forma como os proprietários nos tratam. Há também o fato de poder fazer refeições na empresa, sair para um compromisso e repor as horas num outro momento”. Outro fato apontado pelos gestores é o salário acrescentado ao bom relacionamento, como mostra a fala do E1: “nós oferecemos um bom salário, acredito que seja o melhor, também trato todo mundo bem, acho importante”. No entanto, o fator salário está atrelado ao regime de horário dos empregados sendo considerado um fator motivador da rotatividade, já que os empregados conseguem empregos com o mesmo salário, porém com carga horária diferente dos hotéis.

Quando questionados quanto ao setor hoteleiro ser de alta rotatividade, as respostas indicam que a rotatividade é alta, como mostra a fala da E3: “o setor em geral eu acredito que sim, aqui por exemplo não conseguimos ter a mesma equipe por muito tempo, muitos empregados ficam cerca de seis meses e saem, isso é muito frequente aqui”. O E1 complementa: “é impressionante como temos dificuldade de manter o quadro sempre completo, acho surreal o quão alta é a taxa de rotatividade nos hotéis”. Essas respostas colaboram com os estudos empreendidos por Chung (2000), que apontam as dificuldades que os gestores tem em formar e manter equipes.

Sobre a questão de quem parte o pedido de desligamento, a resposta que mais se destaca é a pedido da empresa, como visto na fala da E5: “é 60% a empresa e 40% por iniciativa do empregado”, porém, uma resposta diferente surgiu de um dos gestores (E1): “90% por parte dos empregados”.

Sobre o setor hoteleiro, foi possível identificar benefícios que são pouco oferecidos por empresas de outros setores, como tomar banho e fazer as refeições no local. Outro fator identificado é o acesso dos empregados aos proprietários dos hotéis, que é percebido como benéfico pelos gestores, pois assim, os empregados sentem que fazem parte da empresa e tornam-se mais motivados para o trabalho. Esta aproximação entre empregado e gestor é destacada por Schweitzer (s.d.) como ponto importante para diminuir a rotatividade nas empresas. Quanto aos fatores negativos, Martins (2002) destaca o regime de trabalho, também apontado pelos participantes da presente pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS FATORES EXTERNOS

Quanto aos fatores externos relacionados à rotatividade de pessoal, destaca-se o fator conjuntura econômica. Um motivo para a empresa demitir pessoal é o fato de a economia brasileira estar passando por uma crise financeira, fazendo com que muitas empresas precisem diminuir o quadro de empregados, como ilustra a E4: “hoje em dia a empresa demite mais, tivemos algumas demissões importantes para enxugar o quadro de empregados devido à crise econômica atual”.

Outro fator externo à organização citado pelos gestores, é o fato de a cidade não ser turística, recebendo clientes de empresas que ficam na cidade para convenções, cursos, eventos e feiras, ou turistas argentinos, paraguaios e uruguaios que param na cidade durante suas viagens para as praias do estado ou estado vizinho, como mostra a fala do E1:

O problema de manter um hotel aqui na cidade é que não recebemos turista, não é uma cidade atraente para o turismo, recebemos mais empresas que vem para cursos e feiras na região, mas isso mantém o hotel movimentado durante uma semana no máximo, em relação aos viajantes, até 2016 tínhamos um número maior de Hermanos parando nos hotéis da cidade, hoje esse número diminuiu consideravelmente devido a reformas nas estradas, que ficaram melhores e eles sentem menos necessidade de parar na cidade durante a viagem.

Para tanto, os fatores externos tem representatividade na rotatividade organizacional dos hotéis, em função das características da cidade, da economia atual e atrações turísticas e culturais.

3.5 ANÁLISE DAS CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE

Os gestores foram questionados sobre as consequências da rotatividade para os empregados que permanecem na empresa. Os entrevistados revelaram que “as consequências são sempre negativas, eles [os empregados] reclamam muito de ter que treinar novos empregados” (E2). Concordando com essa percepção, a E3 acrescenta “que o empregado que permanece na empresa fica com o serviço acumulado por um tempo e precisa ensinar o novo empregado, eles reclamam muito de ter que treinar os novos empregados”.

O E1 complementa essa situação abordando a sobrecarga e tensão criada entre os empregados: “ela impacta numa sobrecarga de trabalho, desestabiliza o equilíbrio que você tem no setor, e, sempre cria tensão porque acontece repentinamente e todos ficam se questionando o que aconteceu”. Esses relatos confirmam os estudos de Quége (2008), ao citar

como consequência da rotatividade o desequilíbrio no clima organizacional e a sobrecarga de trabalho nos que permanecem.

Quanto às consequências da rotatividade para a empresa, a resposta que sobressai é relacionada aos custos financeiros com “os gastos que a empresa tem com demissão e admissão” (E3). A E4 acrescenta o tempo para a empresa repor um empregado, sendo que neste setor é um diferencial manter as equipes sempre completas: “o gasto que a empresa tem, o trabalho para encontrar um novo empregado, a perda de produtividade da equipe, o tempo gasto ensinando o novo empregado”, são impactos da rotatividade.

O principal custo que a rotatividade de pessoal tem para a empresa é em relação aos custos financeiros com admissão e demissão de pessoal, como mostra a fala do E2: “com certeza os altos custos com demissão e admissão, que os empregados nem imaginam quanto custa”. O E1 exemplifica estes custos: “custos com uniforme, admissão, a demissão de uma camareira gera um custo de aproximadamente R\$7 mil”. Embora os gestores tenham consciência sobre o impacto da rotatividade na organização, não é levantado o índice de rotatividade, como relata a E5: “não calculamos”. O E2 complementa dizendo “não calculamos em nenhum período do ano”.

Portanto, as consequências da rotatividade organizacional para os hotéis, na percepção dos gestores, são os custos financeiros, relacionadas com demissão, admissão de novos empregados, e perda de produtividade. As consequências para os empregados que permanecem na empresa estão relacionadas aos custos econômicos, como a sobrecarga de trabalho, a tensão entre os colegas, e o fato de ter que treinar novos trabalhadores.

3.6 ANÁLISE DA CATEGORIA FINAL

As principais causas da rotatividade estão expostas no Quadro 3, a partir da concepção do estudo de Strapasson *et al.* (2007) de que as causas da rotatividade organizacional podem ser analisadas por meio dos fatores organizacionais, individuais e externos à organização. No presente estudo, considerou-se o setor hoteleiro como uma categoria separada, visto que esse era o foco da pesquisa.

Causas de Rotatividade Organizacional			
Fatores organizacionais	Fatores externos à organização	Fatores individuais	Fatores do setor hoteleiro
- a política salarial e de benefícios da organização; - o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;	- a conjuntura econômica; - a cidade não ser turística.	- busca de melhores salários; - razões ligadas à idade, saúde e família; - mudança de município ou	- trabalhar aos finais de semana; - ganhar experiência;

<ul style="list-style-type: none"> - as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização; - o tipo de relacionamento humano dentro da organização; - os critérios e programas de treinamento de recursos humanos; - critério de avaliação do desempenho. 		<ul style="list-style-type: none"> de estado; - falta de disciplina ou mal comportamento dos empregados; - falta de interesse dos empregados no trabalho. 	
--	--	--	--

Quadro 3 - Causas da rotatividade

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2018).

De modo geral, as principais causas individuais encontradas na presente pesquisa, foram busca por melhores salários; inadequação dos trabalhadores; razões ligadas à saúde e família e mudança de cidade ou endereço, que estão de acordo com a proposta de Strapasson *et al.* (2007). Porém, foram encontradas outras causas individuais como a falta de disciplina do empregado e mal comportamento do empregado; bem como a falta de interesse dos empregados no trabalho.

As principais causas organizacionais da rotatividade encontradas nesta pesquisa foram a política salarial, tipo de supervisão exercido, oportunidade de crescimento oferecido pela organização, relacionamento humano dentro da organização, os programas de treinamento de GP e os critérios de avaliação de desempenho, que são coerentes com a literatura de Strapasson *et al.* (2007) e Ferreira e Freire (2001).

A principal causa externa à organização encontrada na presente pesquisa foi que, devido à conjuntura econômica, as empresas precisaram diminuir o quadro de empregados, causando, assim, a rotatividade. No entanto, o fato de a cidade não ser turística impacta no desempenho organizacional, pois recebe um número menor de clientes que hotéis de cidades e regiões turísticas.

Sobre as causas que influenciam na rotatividade de pessoal, esta pesquisa encontrou o fator causador do próprio setor hoteleiro. Dentre elas, pode-se destacar o regime de horário de trabalho e o emprego visto como criador de experiência. A busca por melhores salários foi citado como motivo para o empregado deixar a organização, enquanto o horário de trabalho exigido pelo setor hoteleiro foi o fator mais citado como motivador para o empregado solicitar o desligamento. De acordo com esta pesquisa, pode-se observar que os empregados procuram empregos com o mesmo salário, porém com carga horária diferente da exigida pelo setor hoteleiro.

Quanto ao que poderia ser feito para diminuir os índices de rotatividade organizacional no setor hoteleiro, sugere-se que, primeiramente, seja criada uma GP nas empresas para que

esta administre as entrevistas de admissão e desligamento, bem como acompanhar a rotina dos empregados no dia a dia, identificando as dificuldades e aptidões dos empregados. Pode-se também criar maneiras de aumentar os salários, manter os empregados motivados e buscar treinamentos adequados ao setor e cargo dos trabalhadores. Quanto à jornada de trabalho, analisar a possibilidade de criar um calendário com folgas nos finais de semana uma vez ao mês.

Por fim, é oportuno para as organizações responsabilizarem a economia brasileira por seus resultados organizacionais. No entanto, sugere-se que o setor pode explorar outras características da cidade (polo universitário e de saúde) a fim de buscar atender esse público, como por exemplo, oferecer pacotes mais acessíveis para pessoas que vão ficar mais tempo na cidade, bem como fazer convênios com as empresas desses setores para oferecer preços melhores para os clientes das universidades e hospitais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações que buscam se manter atrativas no mercado precisam estar atentas primeiramente a seus empregados. O setor hoteleiro, que tem como característica especial a necessidade de estar sempre com seu quadro funcional completo e ativo, precisa de uma eficiente GP que saiba analisar as causas da rotatividade, bem como o que fazer para diminuir os índices na empresa. Assim sendo, tornou-se importante identificar as causas da rotatividade no setor hoteleiro. Deste modo, o presente trabalho teve como objetivo geral identificar os fatores que influenciam a rotatividade, na percepção dos gestores no setor hoteleiro na cidade de Passo Fundo - RS.

Em relação à pesquisa, foi levantado o perfil dos hotéis, sendo que o maior deles possui 60 empregados e o menor, possui 25 empregados. Além disso, foi constatado que nenhum deles possui uma GP, sendo que todos recebem os currículos pelos sites. Um dos hotéis faz anúncio das vagas em aberto por uma rádio local e as entrevistas de admissão são feitas pelos próprios gerentes dos hotéis. Os cargos com maior rotatividade, citado por todos os gestores, foi o de cozinheira ou auxiliar de cozinha, seguido pelo cargo de mensageiro. O tempo médio de empresa dos empregados é de seis meses há um ano.

O estudo buscou analisar as principais causas da rotatividade no setor hoteleiro. A partir dos relatos dos gestores, identificou-se que o principal motivo para os empregados pedirem desligamento da empresa é a inadequação ao setor em função dos horários exigidos

por este tipo de empresa. Foi mencionado, também, que os empregados aceitam o emprego na empresa para ganhar experiência e, após concluírem que possuem experiência suficiente, os mesmos solicitam desligamento e procuram vagas onde não exija carga horária aos finais de semana e feriados. Outro motivo que leva o empregado a pedir demissão é o salário oferecido pela empresa, sendo que o principal motivo para a empresa desligar um empregado é a falta de disciplina dos trabalhadores, bem como a falta de interesse do empregado no trabalho. Quanto às causas individuais, foram citados ainda motivos como mudança de cidade ou endereço e questões ligadas à saúde de familiares. Como causas externas, foram citadas a conjuntura econômica e o fato de a cidade em que ocorreu a pesquisa não ser turística.

Foi possível identificar as consequências que a rotatividade acarreta a organização e aos empregados da mesma. A principal consequência citada pelos gestores, foram os custos financeiros da rotatividade. Porém, foram citadas consequências econômicas como perda de produtividade, sobrecarga dos empregados que permanecem na empresa, tempo gasto com treinamento frequente de novos trabalhadores, entre outras. Os principais custos para a empresa, são os financeiros que a empresa tem com as altas taxas de rotatividade, como demissão, admissão e recrutamento de empregados. Ficou evidenciado, nesta pesquisa, que os gestores não calculam o índice de rotatividade, nem demonstraram interesse nesse cálculo.

Por fim, percebe-se que as principais causas da rotatividade organizacional nos hotéis estão relacionadas aos fatores do próprio setor hoteleiro, sendo uma reclamação de todos os gestores entrevistados, o fato de os empregados não se adaptarem ao regime de horário oferecido, seguido de fatores individuais, como a busca por melhores salários e a falta de interesse do empregado na empresa. Os fatores organizacionais citados são relacionados à política salarial e de benefícios e as oportunidades de crescimento que são limitadas dentro desse tipo de empresa.

A pesquisa possui limitações pelo fato de terem sido aplicadas somente na cidade de Passo Fundo - RS e devido à baixa participação dos hotéis da cidade. Dos nove hotéis contatados, somente cinco responderam à pesquisa, sendo que os outros hotéis não possibilitaram entrevistar diretamente o gerente responsável ou proprietário. Os hotéis pesquisados não possuem setor de GP, o que dificultou a aplicação.

Para estudos futuros sobre rotatividade na visão dos gestores, sugere-se um número maior de empresas, buscando maior número de respondentes. Também se sugere expandir essa pesquisa para outros hotéis da região, bem como outras regiões do estado e do país.

REFERÊNCIAS

- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71-93.
- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2007). *Pesquisa de Marketing* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Alves, L. F., & Ozaki, Y. (2009). Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: estudo realizado na empresa A. Relas S/A. *Revista de Ciências Gerenciais*, 13(18), 163-176.
- Andrade, J. V. (2000). *Turismo: fundamentos e dimensões*. São Paulo: Ática.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Buhler, L. (2009). *Turnover na Hotelaria: Estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba*. Dissertação de mestrado, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Brasil.
- Campos, C. V. de A., & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 347-68.
- Campos, L. C. de A. M., & Gonçalves, M. H. B. (1998). *Introdução a turismo e hotelaria*. Rio de Janeiro: Senac nacional.
- Cardoso, A. F., Cardoso, J. F., & Santos, S. R. (2013). O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 3(1), 107-121.
- Cardoso, A. C. F., & Paiva, T. C. F. (2010). Estudo da relação rotatividade x baixo nível de escolaridade: Estudo de caso. *Unesc em revista*, 28, 177-189.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). *Investing in people: financial impact of human resource initiatives* (2a ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Chung, K. Y. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism Management*, 21(5), 473-487.
- Coelho, E. A. (2015). *Qualidade de vida no trabalho e seu reflexo na qualidade de vida pessoal: o caso do trabalho feminino no setor hoteleiro de Viçosa-MG*. Dissertação de mestrado, Universidade de Viçosa, Minas Gerais, Brasil

Cunha, M. I. D. (2016). *A rotatividade de pessoas em unidades hoteleiras: o papel das práticas de gestão de recursos humanos*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal.

Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover turned over: an expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4(2), 225-235.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem organizacional*. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira.

Deery, M., & Shaw R. (1997). An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 16(4), 375- 392.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2014). *Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho*. São Paulo: Dieese.

Eckert, A., Mecca, M. S., Denicol, M. S. G. M., & Giacomet, M. O. (2011). As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. *Anais da XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul*, Caxias do Sul, RS, Brasil.

Ferreira, L. C. de M., & Almeida, C. B. de A. (2015). Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. *Brazilian Business Review*, 12(4), 28-61.

Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto*, 1(2), 47-67.

Ferreira, M. C., & Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 175-200.

Fidalgo, F., & Gouveia, L. B. (2012). Employee turnover impact in organizational knowledge management: the portuguese real estate case. *Journal of Knowledge Management. Romênia*, 2(2), 1-16.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Artmed.

Gil, A. C (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.) São Paulo: Atlas.

Höpner, A. S. (2008). *Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Keller, P. (2000). Destination marketing: Strategic areas of inquiry. In: Manente, M., & Cerato, M. (Eds.). *From Destination to Destination Marketing and Management*, (pp. 29-44). Venice: Ciset.

Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier.

Luz, M., & Auler, D. P. (2005). Rotatividade de pessoal em prestadores de serviços: um estudo de caso em uma associação desportiva. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, (6)1, 1058-1083.

Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

Martins, A. (2002). *A gestão de Recursos Humanos e as especificidades do mercado de trabalho no setor hoteleiro. A Região Norte de Portugal*. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Braga.

Medeiros, R. R., Alves, R. C., & Ribeiro, S. R. (2013). Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio LTDA. *CONNEXIO*, (2)1, 115-126.

Mesquita, R. F., & Matos, F. R. N. (2014). Pesquisa qualitativa e estudos organizacionais: história, abordagens e perspectivas futuras. *Anais eletrônicos do IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência e Administração*, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado em 03 de maio, 2017, de <http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2014/04/ANE-113-Pesquisa-Qualitativa-e-Estudos-Organizacionais.pdf>

Mobley, W. H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.

Orellano, V., & Pazello, E. (2006). Evolução e determinantes da rotatividade da mão-de-obra nas firmas da indústria paulista na década de 1990. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, 36(1), 179-207.

Pinheiro, A. P., & Souza, D. A. (2013). Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *Anais eletrônicos do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Recuperado em 16 de fevereiro, 2017, de <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>

Quége, M. A. (2008). Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. *Revista Business School*. São Paulo. Recuperado em 04 de fevereiro, 2017, de <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Schweitzer, E. *A relação entre a motivação e a rotatividade em uma empresa*. 7 p. Recuperado em 05 de fevereiro, 2017, de http://www.assesc.edu.br/download/3_jornada_cientifica/relacao_entre_motivacao_rotatividade.pdf

Silva, G. L. da R. E. (2001). *Controle do turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Silva, R. S., Cappelozza, A., & Costa, L. V. (2014). O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. *Raimed*, (4)3, 314-329.

Siqueira, W. R., & Alves, L. C. F. (2016). Rotatividade de professores universitários: o caso de um campus fora da sede. *Revista RACEF Pesquisa*, (7)2, 94-107.

Souza, S. R. R. K. (2003). *A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem: um enfoque da ergonomia*. Dissertação de mestrado, Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Strapasson, A. M. H., Concolato, C. P., & Ferreira, G. M. V. (2007). Rotatividade de pessoal: um estudo de caso na agroindústria. *Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações no trabalho*, Natal, RN, Brasil.

Vergara, S. C. (2010). *Método de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Zaratini, A. J., & Padilha, V. (2010). Trabalho e tempo livre: um estudo sobre qualidade de vida no trabalho com gerente do setor hoteleiro. *Revista FACEF Pesquisa*, 13(2), 204-220.