

O CLIMA ORGANIZACIONAL: UM CONCEITO MOTIVADOR PARA REDUÇÃO DO TURNOVER

João André Tavares Fernandes¹
jfernandes@edu.unicid.br

Cintia Resende da Rosa²
cintia.saovitor@uol.com.br

RESUMO

Este artigo assume como metodologia de pesquisa qualitativa e tem como objetivo analisar como o clima organizacional pode motivar o colaborador e conseqüentemente reduzir o índice de turnover nas organizações. Nos dias de hoje, os profissionais procuram muito mais que bons salários e benefícios, eles visam obter, além disso, empregos que forneçam qualidade de vida. Uma vez que as empresas precisam consolidar o relacionamento com seus colaboradores, a fim de manter funcionários qualificados e devidamente familiarizados com seus processos, podendo assim oferecer qualidade e confiabilidade aos seus clientes. É extremamente importante que a organização esteja atenta ao nível de motivação de seus parceiros internos, observando se há um Clima Organizacional satisfatório, que além de incentivar a melhoria na produtividade, irá contribuir para a permanência do colaborador na empresa, reduzindo o turnover, pois o atendimento de suas necessidades pode resultar em níveis crescentes de satisfação, enquanto que a sua ausência pode trazer ameaças a sua integridade.

Palavras-chaves: Clima organizacional, motivação, turnover, qualidade de vida.

ABSTRACT

This article takes as a qualitative research methodology and aims to analyze how the organizational climate can motivate the employees and thus reduce the rate of turnover in organizations. Nowadays, professionals looking for much more than good wages and benefits, they seek to obtain, in addition, jobs that provide quality of life. Since companies need to consolidate the relationship with its employees in order to keep qualified and duly familiar with their processes, thus being able to offer quality and reliability to its customers. It is extremely important that the organization is attentive to the level of motivation of its internal partners, noting that there is a satisfactory organizational climate, which in addition to encouraging improvements in productivity, will contribute to the employee remaining in the company, reducing turnover, because meeting their needs can result in increasing levels of satisfaction, while its absence may bring threats to its integrity.

Keywords: Organizational climate, motivation, turnover, quality of life.

¹ Professor do curso de Administração de Empresas da Universidade Cidade de São Paulo. Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo – UNICID.

² Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Cidade de São Paulo – UNICID.

1. INTRODUÇÃO

O artigo tem por objetivo analisar como o Clima Organizacional pode motivar o colaborador e conseqüentemente reduzir o índice de Turnover. O objetivo desta pesquisa é verificar se realmente o clima organizacional pode impactar na motivação do colaborador fazendo com que diminua este índice.

O índice de rotatividade, ou Turnover, de colaboradores nas empresas dependem basicamente da forma na qual administram e motivam seus colaboradores. Não existe um índice de rotatividade adequado, já que ele dependera de variáveis do ramo de trabalho, como por exemplo, o ambiente de trabalho, cada empresa constitui para si um ambiente organizacional diferente, conforme sua cultura, colaboradores e gestores.

As motivações do ambiente organizacional que irão definir o clima organizacional, que é favorável quando proporciona a satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores e desfavorável quando causa frustração dessas necessidades.

O clima organizacional influencia no estado motivacional das pessoas, uma vez motivado, o colaborador trará bons resultados, pois haverá nele relação de satisfação, animação, interesse, colaboração, busca por resultados, porém, quando há baixa motivacional entre os membros pode gerar estado de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, podendo em casos extremos chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, ausência frequente, e até pedido de desligamento, típicos de situações em que os membros se voltam contra a empresa, deixando muitas vezes um salário melhor, um benefício maior, por um ambiente mais agradável.

Neste estudo, buscaremos entender e demonstrar as causas desses fatores motivacionais, em específico, os relacionados à baixa motivação, que muitas vezes impedem as empresas de consolidar uma relação de longa data com seus colaboradores. Poderíamos citar vários motivos, oportunidades, benefícios, salários, porém vamos focar no ambiente, a final é muito importante, pois influência até mesmo na qualidade de vida, e muitas pessoas optam por não perder essa qualidade. Pois, ao contrário do que muitos administradores pensam, a questão salarial não é a única influência no índice de turnover.

O problema de turnover é extremamente importante, as empresas precisam estar atentas e providenciar o quanto antes uma solução para impedir que a má administração de seus funcionários, e a ausência de relacionamento adequado para com a organização, venha prejudicá-la em seus objetivos finais, afinal, a perda de mão de obra sempre é prejudicial, em especial quando se perde bons colaboradores, qualificados e treinados, porém, essa preocupação não é apenas do setor privado, pesquisas apontam que o reflexo da rotatividade atinge também o governo, pois a alta rotatividade limita o crescimento da produtividade, tolhendo a ascensão social, que é a melhoria da classe social, por exemplo, alguém da classe média alcançar melhor emprego, e conseqüentemente limita o aumento da remuneração.

Uma pesquisa feita pela DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos), publicada em 2011, aponta que, o Brasil é um dos países com maior índice de

rotatividade, dentre um lista de 22 países, isso porque apresenta um Mercado de Trabalho Flexível, devido a isso, as pessoas perderam o medo de ficarem desempregadas, e se não estão satisfeitas em seus atuais empregos, não medem esforços para mudar, visando um conjunto de fatores que iriam ser mais benéficos que os oferecidos pela sua atual contratante. Por isso é importante as organizações entenderem quais os motivos dos desligamentos, existem várias formas de detectar onde esta o problema, podemos citar por exemplo feedback com chefias e funcionários, ou também uma entrevista de desligamento, no momento da demissão do colaborador.

Este estudo assume pesquisa qualitativa que para autor Godoy (1995) é uma pesquisa descritiva, com informações obtidas não quantificáveis e os dados obtidos são analisados indutivamente. A pesquisa qualitativa é uma forma de estudo da sociedade que se centra na forma como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem.

2. DEFININDO O CONCEITO TURNOVER

O turnover é um termo inglês também conhecido como rotatividade, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. A rotatividade de funcionários pode ser dividida em dois tipos, aquela que é gerada por parte da empresa quando esta toma a decisão de demitir um colaborador e aquela gerada pelo funcionário, quando estes decidem se desligar da empresa. (REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS, 2008).

De acordo com a publicação da revista Época (2008) sobre o estudo realizado pela Business School São Paulo, a diminuição da rotatividade espontânea pode acontecer no ato de contratação, pois neste momento as expectativas deveriam ser esclarecidas, mas infelizmente não é isto que ocorre, o que acaba ocasionando em um descontentamento por parte dos colaboradores.

Dentre os fatores que geram o turnover nas empresas, segundo o levantamento feito neste estudo, os principais são: falta de perspectivas de crescimento profissional; as relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste e a falta de uma estrutura de incentivos e benefícios.

Já para Pomi (2005)³ o alto índice de turnover é influenciado por uma gama maior de fatores, tais como: recrutamento e seleção com problemas; baixo comprometimento organizacional; falta de diretrizes da empresa; problemas com clima organizacional; suporte organizacional com problemas; política interna de pessoal com falhas em alguns ajustes; não expectativa ou falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira;

³
www.rhportal.com.br

liderança; rotina sem desafios; remuneração inadequada; benefícios insuficientes ou mal empregados; mercado de trabalho aquecido.

É fundamental que seja quantificado em valores o turnover nas empresas, e uma vez que há valores diretos e indiretos envolvidos, nem sempre são de fácil contabilização. Entre as consequências, as mais prejudiciais são: desequilíbrio no clima organizacional, sobrecarga de trabalhos para os que ficam; custos inerentes à contratação, desenvolvimento do colaborador, recontração ou reposição da vaga.

Segundo a publicação da revista *Época* (2008) sobre o estudo realizado pela Business School São Paulo, a perda de um colaborador ocasiona uma grande perda na produtividade, afinal, do momento da saída de uma pessoa até o término do treinamento ou adaptação do respectivo substituto, a empresa perde produtividade. Além disso, quando um funcionário sai da organização, leva com ele todo o conhecimento adquirido, que muitas vezes não estão registrados em nenhum lugar.

Os custos de substituição não são os únicos em questão. Se as pessoas que deixam uma organização apresentam melhor desempenho do que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade da mão-de-obra remanescente. Essa espécie de “fluxo negativo de empregados” exerce os efeitos mais sensíveis no caso de trabalhos complexos, que demandam muito tempo para serem aprendidos. (WAGNER e HOLLENBECK, 2009, p. 125).

Para Vecchio (2008), quando as pessoas abandonam o trabalho, as empresas perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento do funcionário. Se as pessoas que estão se demitindo são, excelentes colaboradores, a rotatividade precisa ser reduzida ou eliminada.

Segundo o artigo publicado na Revista Exame (2013), Falconi contribui dizendo que as substituições trazem custos com o recrutamento e treinamento nos novos colaboradores, bem como custos quando há equipamentos mal operados e mal mantidos, o que aumenta a ineficiência. Tais resultados podem se tornar ainda piores quando se trata do setor de serviços no qual o contato com o cliente era feito diretamente pelo colaborador que saiu da empresa.

De acordo com Pomi (2005)⁴, quando a organização perde talentos, suas atividades desequilibram-se, seus clientes sentem-se inseguros, fazendo com que a empresa perca sua credibilidade, aumentando assim a força de seus concorrentes. O alto índice de turnover gera custos de tempo e de recursos, pois a perda de um funcionário vai além de custos diretos com o desligamento e a admissão, pois há também o valor que foi gasto com o treinamento e desenvolvimento daquele funcionário, bem como o valor que será gasto para a contratação e o treinamento do novo colaborador.

A autora cita ainda que há também o fator de descontentamento dos colaboradores que acabam ficando sobrecarregados por fazer o serviço dos que se desligaram da empresa, diminuindo assim a produtividade. É importante que o turnover seja controlado pela empresa, pois esta gestão preserva a imagem da organização.

Falconi menciona no artigo publicado pela Revista Exame (2013) que os fatores que acarretam na rotatividade dentro de uma empresa são: a falta de boas condições físicas de

⁴
www.rhportal.com.br

trabalho, o tratamento das pessoas por parte de seus líderes, a remuneração, o relacionamento dentro dos times. É necessário promover o reconhecimento do esforço de cada colaborador, elogiar quando o trabalho é bem feito e melhorar o relacionamento entre chefes e subordinados. É importante que as pessoas sintam que pertence a organização e saibam que desempenham um papel importante dentro da empresa.

Pomi (2005)⁵ complementa dizendo que o turnover é o indicador utilizado para demonstrar como está saúde de uma organização. Pode se definir pela relação entre o número de pessoas que entra e o número de pessoas que sai de uma empresa, durante um mês em relação ao total de funcionários existentes naquela empresa. Se o percentual estiver acima de 5%, significa que há algo errado com a organização, e a partir daí, é necessário avaliar os motivos desta alta rotatividade, afinal, antes de colaboradores, eles também são pessoas, que tem suas necessidades pessoais, criam vínculos com colegas, fornecedores e até mesmo com os clientes que atendem.

A autora conclui dizendo que é de suma importância que seja feito este controle, afinal, o colaborador quando está há algum tempo dentro de uma organização, detêm informações sobre as rotinas de trabalho que a empresa possui e dominam as atividades com facilidade, desta forma, quando um colaborador pede demissão ou é demitido, a organização é afetada com a saída deste funcionário, devido ao conhecimento que ele levará consigo.

3. O CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA COMO INFLUÊNCIA POSITIVA DO TURNOVER

O Clima Organizacional é a forma com que os colaboradores se sentem mediante a organização e seus administradores, ou seja, o conjunto de atitudes e valores que norteiam a forma com que as pessoas se relacionam nas empresas. Para Luz (2006) o clima organizacional pode ser bom ou ruim, e um bom clima é quando o funcionário sente-se satisfeito, motivado e dedicado, fazendo com que ele seja comprometido com a empresa e se orgulhe em trabalhar nela.

De acordo com Bergamini (2008, *apud* MEYER, 1977, p. XIII) quando uma pessoa começa a trabalhar em uma empresa, ela está com um alto nível de motivação, devido à criação de expectativas com o novo trabalho. Neste momento é necessário que a organização preocupe-se em criar estratégias para mantê-lo motivado.

O clima organizacional deve ser satisfatório na maior parte do seu tempo, para que haja contribuição mutua entre os colegas, e estes venham exceder as expectativas com relação as suas atividades, e não é apenas isso, mas que também haja satisfação no que se faz, pois a ausência da satisfação pode trazer ameaças à integridade do funcionário. Essa integridade é muito importante para as organizações, por isso entende-se que é um assunto de grande relevância e deve ser tratado com zelo, uma vez que o fato de não estar satisfeito com a empresa, pode gerar atitudes por parte dos colaboradores, que venham impactar no bom

⁵
www.rhportal.com.br

clima organizacional, ocasionando um aumento da rotatividade no quadro funcional, por vários motivos, por parte do funcionário que ira buscar ambientes melhores, mais favoráveis, pois ao contrário do que muitos pensam, não é apenas salários e benefícios que motivam.

Segundo a colunista Tatiana Sendin da revista Você S/A em reportagem cedida à revista Exame (2012) quando o funcionário esta motivado em seu ambiente de trabalho este sentimento se sobressai em relação à remuneração e ao crescimento na carreira. Os colaboradores buscam empresas nas quais se sintam pertencentes e tenham ciência que sua função é importante para a organização.

Nos dias de hoje, os funcionários buscam também empregos que lhes proporcionem qualidade de vida por parte das empresas e a troca de funcionário pode se dar devido à baixa taxa de rendimento, problemas entre colegas que podem ser gerados devido aos desgastes, problemas de saúde, entre outros fatores que não trarão aos colaboradores incentivo de serem assíduos e dedicados ao que fazem. Sabemos que isso envolve também questões éticas, ainda que existam muitos acontecimentos nas organizações que demonstram que a ética nem sempre é exercida.

Tendo em vista esses fatos, vamos delinear conceitos que abordam esse contexto nas empresas, demonstrando a ligação entre eles, sendo estes: clima organizacional e motivação como redução do turnover.

O conceito de clima organizacional é amplo e complexo, pois abrange numerosas percepções, atitudes e sentimentos dos indivíduos de uma organização. Segue opinião de alguns autores referente a este conceito.

Segundo Chiavenato (2010), o Clima Organizacional é uma atmosfera do ambiente de trabalho que é constituído por pessoas. Este ambiente é relacionado à moral e satisfação das necessidades destes indivíduos podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório.

“O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.” (CHIAVENATO, 1994, p. 53).

Para Maximiano (2009) o Clima Organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Bennis (1996, p.6) contribui dizendo que “o clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”.

O clima interno é utilizado como combustível para as melhorias ou não dos resultados do negócio da empresa. Desta maneira é importante para a empresa ter conhecimento de como está o clima no ambiente de trabalho e para isso utiliza-se a pesquisa de clima, que é uma ferramenta de qualidade e estatística utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa, com o intuito de oferecer informações sobre a atitude de seus

colaboradores em relação à corporação, suas perspectivas e integração em um determinado contexto. Geralmente esta ferramenta é utilizada em grandes empresas que não conseguem detectar distorções setoriais e departamentais, devido seu tamanho, e que podem afetar seu desempenho organizacional. (FERREIRA, FORTUNA e TACHIZAWA, 2006).

As empresas definem um padrão mínimo aceitável para o resultado da pesquisa de clima e quando o resultado não é satisfatório, a alta gerencia e os responsáveis pela apuração dos resultados analisam os problemas mencionados e tomam as devidas providencias visando melhorias. A pesquisa de clima organizacional deve tratar o entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais e salários e benefícios.

Com o auxilio da pesquisa de clima, a empresa tem ciência do clima atual da organização e é necessário que o clima seja satisfatório, pois a satisfação no trabalho pode ser o fator fundamental que determina o comportamento das pessoas na organização.

Nos anos 1930 e 1940 foi realizado um estudo de Hawthorne orientado por pesquisadores na Western Eletric, baseado na frase “funcionários felizes são funcionários mais produtivos”, e após o resultado deste estudo, os gestores passaram a concentrar-se nas condições e ambiente de trabalho para que seus funcionários fossem mais felizes. Mas após uma revisão realizada na década de 1980, os autores consideram que a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho não era consideravelmente alta, porém recentemente foram realizados mais de 300 estudos sobre essa análise e concluiu-se que, depois da correção das revisões anteriores, a correlação da satisfação e o desempenho no trabalho como razoavelmente alta. (JUDGE; ROBBINS e SOBRAL, 2011)

Segundo Judge (2011) colaboradores satisfeitos tendem a falar bem da empresa, contribuir com os colegas e a excederem as expectativas com relação ao trabalho. Os autores Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006, p. 241) comentam que “o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos”. Desta maneira um bom Clima Organizacional faz com que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam atendidas.

4. MOTIVAÇÃO: UM DOS FATORES DETERMINANTES PARA REDUÇÃO DO TURNOVER

Segundo Bergamini (2008) a motivação é o ato de motivar. A palavra motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover. A característica motivacional do ser humano abrange diferentes perspectivas inerente ao processo a partir do qual o comportamento das pessoas entra em ação.

Bergamini (2008, *apud* WEITEN, 2002 p. 11) menciona em sua obra que a motivação para o trabalho depende do significado que cada pessoa atribui a ele. A ligação do trabalhador para com a empresa ocorre de forma natural, a partir das expectativas individuais, por isso podemos dizer que, em condições favoráveis, cada um possa exercer de forma natural seu poder criativo, atendendo seu próprio referencial de auto-identidade e autoestima. Nesse contexto, a motivação é considerada como dinamismo interior.

Para Chiavenato (2010) é necessário o estudo da motivação humana, pois é um meio para melhorar a qualidade de vida dentro da empresa na qual necessidades humanas estão organizadas em níveis de importância, são elas: necessidades fisiológicas (necessidades que nasce com o indivíduo, por exemplo, a necessidade de alimentação, etc.), necessidades de segurança (proteção ou privação e fuga do perigo), necessidades sociais (aceitação, afeto, troca de amizades, associação, etc.), necessidades de estima (sentimentos de auto confiança, aprovação social e de respeito, de status, etc.) e necessidades de auto realização (se encontra no topo da pirâmide, relacionado com o desenvolvimento contínuo e realização do próprio potencial).

Quando uma necessidade não é atendida, ela passa a representar uma ameaça à integridade, tanto física como psicológica. O não atendimento de uma necessidade leva a um estado psicológico conhecido como frustração, que é carregado de sentimento de insatisfação que se não forem tratados, resultam em consequências como o desânimo que leva o trabalhador a priorizar qualquer outra coisa, menos o compromisso com o trabalho.

De acordo com Campos, Ramos e Silva (2003, *apud* MOWDAY, STEERS E PORTER, 1979 p. 04) o comprometimento, estado psicológico que caracteriza o relacionamento do funcionário com organização, pode ser considerado uma variável de decisão da permanência ou não em um ambiente de trabalho, ou seja, fidelidade à empresa. Mas quais fatores podem gerar esse comprometimento?

Os autores Campos, Ramos e Silva (2003, *apud* KOVACH, 1987 p. 03) justificam, apresentando um conjunto de fatores considerados importantes para motivar os colaboradores, sendo eles: bons salários, disciplina diplomática (estrutura formal), garantia de emprego, trabalho interessante, sentimento de estar sendo envolvido, atenção aos problemas pessoais, oportunidades de promoção e desenvolvimento, boas condições de trabalho, fidelidade para os empregados e reconhecimento e elogio pelo trabalho feito.

Aqueles que afirmam que o dinheiro motiva estão contradizendo a primeira e mais importante verdade que norteia o verdadeiro conceito de motivação. Como a água não motiva sede, o dinheiro não supre necessidade alguma de forma direta; portanto ele não motiva ninguém a trabalhar mais, ou melhor. (BERGAMINI, 2008, p. 13).

No trabalho, fatores extrínsecos, tais como salários, segurança, política organizacional, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem com que as pessoas sintam-se mais confortáveis e satisfeitas, a ausência destes, podem trazer desconforto e insatisfação, fazendo com que o funcionário perca o ânimo de entregar o seu melhor, ou induza-o a procura de empresas que “valorizem” seu trabalho, oferecendo esses fatores em sua administração.

O fato de não estar satisfeito com a organização, pode gerar atitudes dos colaboradores que venham influenciar no clima organizacional, prejudicando o desempenho das atividades.

Segundo Stephen (2002) quando se fala do comportamento na organização, enfatiza-se no comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

Falconi (2013) conclui dizendo que um clima organizacional satisfatório gerado por colaboradores motivados tendem auxiliar na redução da rotatividade, ou seja, no turnover. É necessário promover o reconhecimento do colaborador, elogiar o trabalho bem feito e melhorar o relacionamento entre os chefes e os subordinados. É importante que as pessoas se sintam pertencentes à organização e saibam que desempenham um papel importante dentro da empresa, desta forma trabalharão mais motivados, fazendo com que o clima da organização melhore, devido estarem motivados e por consequência o turnover reduza devido aos funcionários estarem satisfeitos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de pesquisas bibliográficas colhemos informações que justificam o motivo pelo qual as empresas devem estar atentas ao índice de rotatividade que apresentam.

Após um tempo de trabalho em determinada organização, o colaborador aprende toda a rotina da empresa, dominando os processos e com isso facilitando o desempenho das atividades e sua saída pode trazer redução na produtividade. Desta forma, quando acontece uma demissão ou um pedido de demissão a empresa sofre de alguma forma um impacto com esse desligamento, pois a perda deste funcionário pode ocasionar um desequilíbrio em suas atividades, trazendo como consequência insegurança aos seus clientes, reduzindo sua credibilidade no mercado e favorecendo a concorrência. Não apenas isso, como também pode ocorrer desequilíbrio no clima organizacional, sobrecarga de trabalhos para os que ficam, custos inerentes à contratação, desenvolvimento do colaborador, recontração ou reposição de vaga e todo investimento feito no colaborador é perdido.

Pensando nessas informações é necessário entender quais fatores podem gerar o turnover, e assim, compreender a forma pela qual as empresas podem combater esse índice, para não sofrer com a mudança continua em seu quadro funcional.

Conclui-se com os estudos abordados, que ao contrário do que muitas organizações acreditam, não é apenas salários e benefícios que satisfazem os colaboradores e os mantém motivados. Nos dias de hoje, as pessoas buscam empresas que oferecem um conjunto de valores e atitudes que proporcionam um clima organizacional favorável. O clima organizacional apresenta um conceito complexo, que se compõe de numerosas percepções, atitudes e sentimentos dos indivíduos de uma empresa, e está ligado ao seu estado motivacional, pois o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores, é uma cadeia, um funcionário motivado contribui para um bom clima, e este por sua vez influencia na motivação que é composta pela realização das necessidades humanas, e a falta de atendimento dessas necessidades ocasiona a insatisfação podendo gerar aumento do turnover.

Num mercado em que a concorrência se torna cada vez mais acirrada e os níveis de competição cada vez mais intensos, as organizações devem buscar todos os meios para alcançar vantagem competitiva sustentável.

Uma vez que um clima organizacional saudável e estimulante pode significar níveis significativos de maior qualidade, produtividade e inovação, conclui-se que a redução do turnover deve ser vista como um objetivo a ser perseguido pelas organizações que buscam por vantagem competitiva sustentável.

6. REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gerenciando pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Makron books, 1994.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIEESE. Disponível em:

<<http://www.dieese.org.br/livro/2011/livrorotatividade11.pdf>> Acesso em: 17 de Abril de 2013.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Disponível em: ÉPOCA NEGÓCIOS <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>> Acesso em: 28 de abril de 2013.

FALCONI, Vicente. **Reportagem: Não há atalho para ganhar a confiança da equipe**. REVISTA EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1033/noticias/nao-ha-atalho-para-ganhar-a-confianca-da-equipe>>. Acesso em: 27 de abril de 2013.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GODOY, Arilda S., **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n. 2, 1995.

JUDGE, T. A.; ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOVACH, K. A. **What motivates employees? Workers and supervisors give different answers** *Bussiness Horizons*, 1987.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER, M. C. **Six stages of desmotivation international management**, USA, April, 1977.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M e PORTER, L.W. **The measurement of organizational commitment.** Journal of Vocational Behaviour. 1979.

POMI, R. M. Disponível em:

<http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html#> Acesso em: 21 de maio de 2013.

REVISTA EXAME. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/17102/noticias/motivacao-no-trabalho-vem-antes-da-remuneracao>> Acesso em: 28 de maio de 2013.

STEPHEN, P. Robbins. **Comportamento organizacional.** 9ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VECCHIO, Robert. **Comportamento organizacional.** Tradução da 6ª ed. Norte Americana. Editora: Cengage Learning, 2009.

WAGNER III, A. John e HOLLENBECK, R. John. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva.** 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WEINTEN, W. **Introdução à psicologia: temas e variações.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.