



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS- FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ORIENTADOR: Felipe Burle dos Anjos, Dr.**

**CÍNTIA PEIXOTO REIS**  
**RA:2060113/3**

**CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR DO RAMO HOTELEIRO**

**BRASÍLIA - DF**  
**2016**

**Cíntia Peixoto Reis**

**CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR DO RAMO HOTELEIRO**

Relatório final apresentado como requisito parcial para a conclusão do Curso de Administração de Empresas FATECS do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, tendo como orientador o Professor Felipe Burle dos Anjos, Dr.

**BRASÍLIA- DF**

**2016**

**CÍNTHIA PEIXOTO REIS**

**CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR DO RAMO HOTELEIRO**

Relatório final apresentado como requisito parcial para a conclusão do Curso de Administração de Empresas FATECS do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, tendo como orientador o Professor Dr. Felipe Burle dos Anjos.

Brasília-DF, 2016.

**Banca examinadora:**

---

Prof. Felipe Burle dos Anjos Dr.

Orientador

---

Professor (a):

Examinador

---

Professor (a):

Examinador

---

# QUAIS AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO HOTELEIRO

Cínthia Peixoto dos Reis

**RESUMO:** O presente artigo teve por objetivo identificar as causas da rotatividade de colaboradores em uma empresa familiar do ramo hoteleiro. Para isso foram abordados os principais tópicos sobre a empresa familiar, a hotelaria, gestão de pessoas e a rotatividade de funcionários. A pesquisa tem como objetivo específico, verificar o “*turnover*” de funcionários no hotel nos últimos cinco anos, analisando as causas da rotatividade, verificando os pontos fortes e fracos que esta empresa familiar possui e analisar como a gestão de pessoas pode influenciar a rotatividade em si. O método utilizado para a organização e sistematização do trabalho se enquadra em uma pesquisa qualitativa, onde foi realizada uma coleta de dados através de um estudo de caso e pesquisa documental. Ao fim do estudo é possível analisar estratégias para serem aplicadas no hotel citado e propor mudanças na gestão de pessoas. Os principais resultados identificaram que há necessidade de revisão nos processos de gerenciamento e nas condições motivacionais do capital humano da organização.

**Palavras-Chave:** Rotatividade de Funcionários. Hotelaria. Empresa Familiar. Gestão de Pessoas. Motivação.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações dependem das pessoas para operar e produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir no mercado e atingir seus objetivos estratégicos, em especial, o ramo hoteleiro. Segundo Viera e Cândido (2002), a hotelaria é um ramo que depende totalmente dos colaboradores para obter um bom desenvolvimento a respeito da prestação de seus serviços. Receber clientes e hospedá-los é o principal fator que uma empresa hoteleira possui como processos fundamentais para sua sobrevivência. Acolher, agradar e suprir as necessidades esperadas pelos hóspedes é responsabilidade da gestão. É importante que os colaboradores sejam qualificados para obtenham êxito sobre os procedimentos de uma organização neste ramo.

Segundo Chiavenato (2004), o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Uma parcela da população passa boa parte de suas vidas trabalhando nas organizações para, a partir disto, satisfazer suas necessidades pessoais e intelectuais. Neste mesmo contexto, entende-se que o colaborador necessita ser motivado para que alcance os seus objetivos pessoais e profissionais dentro da organização. Motivação é “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos que da origem a um comportamento específico.” (CHIAVENATO, 1999, p. 8).

Algumas hotelarias possuem serviços rigorosos para seleção e contratação de funcionários, em muitos casos sendo terceirizados estes serviços para empresas que possuem profissionais experientes, conceituados e qualificados no mercado de recrutamento e seleção. A contratação de pessoal inadequado ao tipo de serviço que irá ser prestado pode acarretar a insatisfação do cliente e *turnover*, também conhecida como rotatividade de pessoal. A rotatividade está diretamente relacionada ao desligamento dos colaboradores da organização, que pode ser realizada através de uma gestão insatisfeita com o desempenho do colaborador, ou a própria insatisfação do trabalhador, também pode vir a acontecer em função de uma oportunidade pessoal do empregado baseado em crescimento profissional, aposentadoria ou até a morte do mesmo.

É de grande relevância ressaltar que mesmo a *turnover* em pequena quantidade na organização merece ser estudada por seus gestores, a fim de agregar valores à empresa, proporcionando a contratação de um pessoal mais qualificado ao cargo. Mas nesta mesma linha de pensamento entende-se que a *turnover* em grande quantidade pode acarretar prejuízos financeiros e desfalque de pessoal, promovendo uma prestação de serviço sem qualidade ao cliente.

Este contexto, baseado em uma empresa familiar pode ser ainda mais complexo, pois é a junção de uma empresa, com responsabilidades, propósitos e uma família, onde se encontra afeto, diferenças e dificuldades de comunicação. A empresa familiar é mais passível de conflitos, podendo gerar tomada de decisões por impulsividade e achismo. Sendo assim, a contratação de pessoal em uma empresa familiar pode vir a ser realizada por conveniência e não experiência e capacidade.

O sucesso das empresas ocorre com a orientação e formação dos seus sucessores antes de assumirem a responsabilidade de sustentar os negócios da família, garantindo assim, a sua continuidade. De acordo com Dornelles (1967, *apud* MARTINS, MENEZES E BERNHOFT, 1999, p. 33) uma empresa é classificada como familiar quando ela está ligada a uma família por pelo menos, duas gerações e quando ela consegue dessa ligação uma influência recíproca.

De acordo com Guimarães e Junior (2010, p. 13 *apud* Lodi, 1987), na empresa familiar a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e os valores institucionais da empresa são identificados através do sobrenome de família ou da figura de um fundador. Neto (1998, p. 9) afirma que o mais importante valor da empresa é a família, para ele “toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração”. É nesse contexto da relação entre hotelaria e família, que se procura responder a pesquisa com o seguinte problema: Quais as causas da rotatividade de colaboradores em uma empresa familiar do ramo hoteleiro?

O objetivo geral da pesquisa é identificar as causas da *turnover* de funcionários em uma empresa familiar do ramo hoteleiro. Para tanto, a pesquisa tem como objetivos específicos: verificar a rotatividade de funcionários no hotel nos últimos cinco anos; analisar suas causas; verificar os pontos fortes e fracos que esta

empresa familiar possui; e analisar como a gestão de pessoas pode influenciar a *turnover* em si.

As organizações do ramo hoteleiro familiar podem analisar as causas de demissão de funcionários das empresas para melhorar os desfalques causados pela *turnover*, evitando desgastes financeiros, perdas de profissionais confiáveis e capacitados. O estudo também leva a organização a refletir sobre a sua gestão e a possibilidade de mudanças internas, para que o sucesso da empresa seja alcançado, bem como a satisfação e motivação de seus colaboradores.

Foi feita uma pesquisa através do Google Acadêmico e *Scielo* utilizando os termos “rotatividade em hotéis”, “causas da rotatividade”, “empresa familiar”. Foram encontrados diversos artigos com temas relacionados ao assunto, mas somente um que abrange a rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira, embora não fosse uma empresa familiar.

Buhler (2009) fala sobre a gestão de pessoas relativa ao turismo e hotelaria. Faz um estudo de caso da rotatividade de pessoal em um hotel tendo por objetivo verificar pontos que influenciam a *turnover*, bem como suas variáveis, promovendo estratégias para mudar a forma de gerir pessoas na empresa. O método utilizado foi de uma pesquisa exploratória, descritiva, utilizando de material bibliográfico e entrevista com gestores de recursos humanos. Foi concluído pelo autor nesta pesquisa que o alto índice de *turnover* pode acarretar grandes perdas à organização, tanto na parte profissional como financeira, promovendo desfalques na organização. Através da sua pesquisa o autor identificou pontos que levaram a empresa estudada a obter altos índices de *turnover*, como salário inadequado para o cargo exercido, falta de reconhecimento sobre o serviço prestado pelo colaborador, a inexistência de um plano de carreira dentro da organização e o ambiente de trabalho que não estava sendo favoráveis para obter uma boa produtividade. Todos esses pontos levaram a organização a perderem profissionais qualificados, de confiança, gerando gastos desnecessários para a organização devido à *turnover* e a contratação de novos funcionários.

Os demais artigos pesquisados analisam a gestão de pessoas, verificando a realidade da rotina organizacional hoteleira. Procuraram analisar processos que condizem com o gerenciamento de recursos humanos da organização. A motivação

é um tema presente na maioria destes artigos, devido à abordagem sobre a *turnover* que está presente em grande parte dos artigos estudados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EMPRESAS FAMILIARES**

De acordo com Naegele e Araújo (2014, p. 3568), as empresas familiares no Brasil surgiram através das capitâneas hereditárias, onde as propriedades eram passadas por herança pelos donos das capitâneas ao seu filho mais velho, onde este administrava as atividades econômicas da família, que na época era a plantação de cana de açúcar. Com o desenvolvimento da agroindústria e da empresa rural, inicia-se uma nova fase através do cultivo do café. Desde então, o patrimônio construído para o sustento familiar passou a ser dividido entre todos os filhos. Ainda segundo os autores, além dos membros familiares, existe a contratação de outros colaboradores para assumirem demais cargos, assim as empresas familiares passam a também ser fonte de mão-de-obra e renda, disponibilizando empregos e proporcionando o sustento de outras famílias.

Em uma pesquisa realizada em 2012 pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a empresa familiar possui pontos fortes e fracos em seu seguimento. Como pontos fortes têm o comando único e centralizado, possui uma estrutura administrativa e operacional enxuta, uma disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento, tem relações comerciais e comunitárias através de um nome respeitado, a organização interna é leal e dedicada, é um grupo interessado e único em torno do fundador e tem uma continuidade e integridade de diretrizes administrativas. Já os pontos fracos residem na postura de autoritarismo e austeridade do fundador, exigência de dedicação exclusiva dos familiares, valorização da antiguidade que supera a exigência de eficácia ou competência, expectativa de alta fidelidade dos funcionários, jogos de poder considerando mais a habilidade política do que a competência administrativa e dificuldades na separação entre o emocional e o racional.

Neto (1998, p. 12) apresenta uma pesquisa feita em algumas empresas familiares na qual enfatiza os principais pontos fortes desse tipo de organização, tais como, disponibilidade de recursos financeiros e administrativos; poucos acionistas, na qual assumem pessoalmente o encargo em caso de prejuízo; importantes

relações comerciais e comunitárias, através de padrões de comportamento e de respeitabilidade dos membros da família; valor interno de cada membro familiar e a ligação de paternalismo com os empregados. Ainda segundo o autor, a diferença entre o fracasso e o sucesso da empresa familiar está principalmente no fato da família entender ou não, que os objetivos pessoais podem ser alcançados por meio do sucesso da empresa ao longo prazo. Assim, estabelecer regras e limitações formais para os membros da família pode ser um fator importante para o seu desenvolvimento.

Segundo Gonçalves (2000, p. 94), a empresa familiar é um empreendimento econômico e possui as mesmas características e objetivos de qualquer outra empresa. Porém, apresenta alguns traços específicos tais como: é de propriedade de uma ou mais famílias, razão pela qual detém o poder de gestão do negócio, é administrada por membros da família e é aquela que tem dono, em razão da propriedade, do poder de gestão e do comando da administração.

## **2.2 HOTELARIA**

De acordo com Viera e Cândido (2002, p.13), “Hotel é um estabelecimento comercial destinado a hospedar pessoas em viagens de negócios, lazer ou turismo proporcionando-lhes conforto e bem-estar.” O ato de hospedar pessoas, segundo os autores, requer muita responsabilidade. Pessoas saem de suas casas todos os dias e procuram sempre se hospedar em locais onde encontram conforto, praticidade, boa localização, bom atendimento, higiene, entre outros fatores que influenciam a sua escolha. É necessário que o estabelecimento tenha um bom atendimento, faça com que os hóspedes sintam-se a vontade, trate-os com cordialidade e prestatividade, promovendo fidelização, uma propaganda indireta sobre o estabelecimento em si.

Ter uma equipe treinada e especializada no ramo faz toda diferença, pois, o fato de ter que lidar com clientes internos e externos, requer qualidade no atendimento. Segundo Castelli (2003 *apud* CAMBOTTA, 2015, p. 123) os clientes externos são os que usufruem dos bens ou dos serviços e que efetivamente pagam a conta, já os internos são os que executam os serviços. Para Cândido e Vieira (2003 *apud* CAMBOTTA, 2015, p. 26) “os hotéis são designados a clientes que na

hotelaria são denominados de hóspedes, porém, antes de serem hóspedes, eles são clientes”.

Pessoas procuram o estabelecimento para fazerem suas reservas e desde este contato, o cliente já procura ser bem atendido. A influência exercida sobre o primeiro contato pode ser um fator determinante para a sua escolha, podendo ser vista como grande jogada de marketing do ramo. Hospedar pessoas que vão somente para passar uma noite ou algumas horas, não deixa de ser menos importante que pessoas que irão se hospedar por mais tempo. A qualidade e o conforto proporcionado ao cliente devem ser independentes do tempo em que a pessoa irá permanecer no estabelecimento. O bom atendimento deve ser sempre o mesmo a todos que se interessarem e permanecerem no Hotel. (VIEIRA e CÂNDIDO, 2002, p. 14)

Hotel é um estabelecimento que oferece hospedagem, com acomodações para os viajantes e os residentes temporários. Em sua maioria dispõe também de serviços de alimentação, bebidas ou algum tipo de evento, buscando a maior satisfação e permanência de seus hóspedes. (MENICUCCI, 2007, p. 21 apud MEDLIK e INGRAM, 2002).

Hospedar pessoas é uma prática bem antiga, surgiu nos tempos de Olympia e Epidauro, devido ao fato dos povos viajarem bastante durante todo o ano, com o objetivo de assistir aos jogos públicos, que eram comuns na época, ou para participarem de cerimônias religiosas, ou para o comércio, que só era possível com o deslocamento das pessoas. Os hotéis eram bem diferentes de como são hoje, a maior necessidade eram a proteção aos cavalos, que eram seu meio de transporte. As estalagens eram compostas de água, pastagem e alimentação para os animais e abrigo aos cavaleiros nas cocheiras. As pessoas de destaque da época, quando viajavam deixavam os cavalos em cuidado dos servos e abrigavam-se em casas particulares, utilizando serviços de quarto e alimentação. As primeiras pousadas e hospedarias surgiram na Idade Média, com a finalidade de atender os viajantes da classe rica que não tinham onde dormir e se alimentar. Com a Idade Contemporânea, surgiu a fama dos hotéis, devido a construção de prédios grandes, que eram os preferidos para a sua construção, devido a necessidade de acomodação. Com o progresso e a evolução da comunicação, surgiu na Europa a primeira indústria hoteleira com caráter comercial. (VIEIRA e CÂNDIDO, 2002, p. 14)

Conforme Buhler (2009, p. 32), a infra-estrutura hoteleira tem grande importância na potencialização do turismo, expandindo em função do aumento da demanda. Os novos investimentos realizados geram rendas, lucros a economia local e ainda oferta de emprego. A infra-estrutura de leitos é um ponto importante para a destinação turística, pois é a permanência dos visitantes no local que aumenta os fluxos e a demanda das pessoas. Para a satisfação dos clientes é necessário além das instalações adequadas que proporciona conforto físico, uma boa prestação de serviços. Seus profissionais devem ser capacitados, motivados no exercício de suas funções, garantindo, assim, uma ótima qualidade na prestação dos serviços.

De acordo com a Deliberação Normativa nº 387 de 28 de janeiro de 1998, no Brasil exerce como tipo de meios de hospedagem e turismo as seguintes nomenclaturas: Hotel, Hotel Histórico, Hotel de Lazer, Pousada e Resort. Existem ainda outros meios de hospedagem, como: hospedarias, albergues, paradouros, campings e pensões que são mais simples, porém, cada tipo de estabelecimento determina os serviços básicos que oferecem aos seus hóspedes. (VIEIRA e CÂNDIDO, 2002, p. 14)

## **2.3 GESTÃO DE PESSOAS**

Para Chiavenato (2004, p. 8), os colaboradores qualificados podem ser um dos bens de maior importância para a organização. As empresas sobrevivem somente diante desses talentos. Para a gestão de pessoas, uma organização depende de alguns aspectos para funcionar, tais como: a cultura organizacional, que são os valores, comportamentos e hábitos que formalizam e determinam a organização; estrutura organizacional, que é a maneira pela qual a empresa é dividida; contexto ambiental, que envolve os colaboradores, concorrentes, fornecedores, política, economia e legislação; tecnologia é utilizada nas empresas para o andamento das funções e os procedimentos externos e internos, exercidos na empresa, como contabilidade, manutenção, compra de suprimentos, etc.

Segundo Chiavenato (2004, p. 14), “a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”. Existem seis processos da gestão, que são: o de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar

peças. Esses processos referem-se respectivamente, a inclusão de novos colaboradores, no desenho das atividades a serem desempenhadas na empresa, no incentivo das pessoas com a satisfação de suas necessidades individuais, no desenvolvimento e capacitação profissional e pessoal, na criação de condições psicológicas e ambientais satisfatórias para as atividades pessoais, o acompanhamento e controle das atividades pessoais e na verificação dos resultados

Conforme Chiavenato (2004, p. 15) os processos de gestão de pessoas estão interligados entre si, de maneira que se “interpenetram e se influenciam reciprocamente”. Eles tendem a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados. O equilíbrio entre os seis processos é de extrema necessidade.

Em uma organização, a área de Recursos Humanos deve acompanhar a cultura da organização e criar políticas que reflitam no comportamento e na produtividade dos funcionários. Incentivando e estimulando o desenvolvimento de carreiras, a empresa apresenta um ambiente agradável e satisfatório para trabalhar, permitindo a permanência da força de trabalho e evitando o alto índice de rotatividade (BANOV e FIDELIS, 2014, p. 34).

Segundo Chiavenato (2014, p. 82) a rotação de pessoal pode ser definida, como o fluxo de entradas e saídas dentro de uma organização e é considerada um dos principais aspectos da dinâmica organizacional. É manifestada através do cálculo percentual entre as admissões e demissões, em relação ao número médio de colaboradores da empresa em um determinado período de tempo. Em toda organização saudável há um pequeno número de entradas e saídas de colaboradores, gerando uma rotatividade de simples oxigenação do sistema.

Entretanto, Robbins (2005, p. 22) “alerta que um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”. Além de ser prejudicial para a instituição empresarial, ocorrem os gastos de admissões e demissões, que passa a imagem de “que algo não está bom e precisa ser melhorado”.

Marques (2015) e Santos (2010) afirmam que o que mais causa a rotatividade de funcionários são os problemas internos e externos, que faz com que fiquem desmotivados e procure outros lugares para trabalhar. Entre outras questões estão: ofertas melhores de outras empresas, instabilidade econômica, ambiente organizacional, baixa remuneração e falta de benefícios, liderança ruim, busca de

crescimento pessoal e profissional, falta de um plano de carreira e reconhecimento de sua capacidade intelectual, condições de trabalho da organização, rotina sem desafio, cultura organizacional e política de recrutamento e seleção de recursos humanos.

É necessário que a empresa saiba identificar esses fatores, para que não ocorra a perda de bons colaboradores. A insatisfação faz com que as organizações percam pessoas qualificadas, de confiança, gerando transtornos e desfalques na equipe, podendo ocorrer grandes prejuízos no desenvolvimento dos serviços prestados e também prejuízos financeiros. (MARQUES, 2015)

Segundo Chiavenato (2002, *apud* PEREIRA E COBÊRO, 2013, p.11), algumas organizações estão tomando algumas medidas para a redução de colaboradores, para que estes permaneçam na empresa, tais como a mudança e atualização de suas políticas internas, seu formato visual, na qual alguns de seus funcionários possam estar trabalhando de casa (*Home Office*), estando interligados com a empresa pela tecnologia da informação.

Para esta redução é necessário que a empresa conheça as causas dos desligamentos, traçando planos e ações para que isso não volte a ocorrer. A melhor maneira de manter seus funcionários na empresa é mantendo-os motivados, desafiados, satisfeitos com o seu papel, acreditando em suas habilidades e potencialidades. (PEREIRA e COBÊRO, 2013, p. 11 *apud* CHIAVENATO, 2002)

De acordo com Sanchez (2008, p. 30), para poder motivar as pessoas, é necessário entender o seu mundo, sua visão e expectativa de vida. Devido a isso, o líder tem que ter argumentos e meios para oferecer algo que o colaborador deseje, vinculando-o à empresa, levando-o à ação. É comum as organizações utilizarem meios como vídeos motivacionais e/ou ciclos de palestras para inserir a motivação nos funcionários, é importante que a empresa acompanhe os resultados de todo o processo, observando como a informação chega até o colaborador, para que ele seja direcionado aos interesses organizacionais e pessoais.

A Motivação é vista como um fator essencial ao desempenho produtivo, onde a função dos gestores é identificar os pontos fracos e fortes de cada colaborador para, assim, poder trabalhar o fator humano individualmente, focalizando e orientando a energia de cada um, levando ao processo esperado, resultando na satisfação pessoal e profissional. (SANCHEZ, 2008, p. 30)

A seguir serão abordadas técnicas de motivação, usadas pelos líderes para manter seus colaboradores satisfeitos com a sua função. Segundo Robbins (2005, p.

164) a Gestão Participativa é uma das maneiras de mantê-los motivados, pois os supervisionados participam do poder de decisão com seus chefes, para isso eles têm que ter competências, conhecimentos técnicos da sua área e capacidade de comunicação, devendo haver confiança entre as duas partes. Outra maneira é com a flexibilidade de horários, ainda o mesmo autor, afirma que assim o funcionário pode estabelecer seus horários de maneira a conciliar suas demandas pessoais, reduzindo assim, faltas e atrasos e ajustando as atividades de trabalho em horários que consiga atingir maior produção.

O *Job Rotation* é uma prática de rodízio de trabalho, na qual o funcionário atua em diferentes funções por um determinado período. É utilizado para fins de aprendizado no trabalho, oferecendo ao colaborador a oportunidade de desenvolver novas competências e ser preparado para assumir novos desafios. Utilizado principalmente nos cargos de *trainee* e estágios, porém também é usado quando há uma necessidade de mudar de área um funcionário desmotivado, expulsando-o da zona de conforto, obrigando o colaborador a pensar diferente e aprender coisas novas. (AUDE, 2009).

De acordo com Boff (2014), o enriquecimento do trabalho é o aumento do conhecimento e das habilidades no processo de trabalho, aumentando assim, as responsabilidades, amplitude e desafio das funções. Isso proporciona ao colaborador um crescimento individual, e uma maior satisfação profissional.

No geral existem outras técnicas para motivar os funcionários, além das citadas a cima, que são: aplicar *feedback* regularmente, solicitar idéias aos colaboradores e envolvê-los nas decisões de suas funções, criar canais fáceis de comunicação, conversar com seus colaboradores buscando entender sua motivação, aprender quais as atividades desenvolvidas por eles em seu tempo livre, cumprimentá-lo pessoalmente pelo serviço bem feito, elogiar por escrito o seu desempenho, reconhecer publicamente o trabalho bem feito, promover reuniões com o intuito de comemorar o sucesso do grupo, dar uma tarefa interessante para eles executar, reconhecer as necessidades pessoais de seus funcionários, usar o desempenho do colaborador como base para promoção, remunerar as pessoas de forma competitiva em função do que valem, dar aos funcionários uma razão financeira para serem os melhores, saber repreender sem expor aos demais. (DIAS e REGAZZI, 2015)

### **3. MÉTODO**

O presente artigo é uma pesquisa qualitativa, utilizando como método estudo de caso, com a finalidade de identificar as causas da rotatividade de funcionários em uma empresa familiar do ramo hoteleiro. Segundo Gil (1991, *Apud* AWAD, BOTH E DEMARCHI, 2010, p.8), um estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Neste sentido, é um estudo de caso por que se refere ao estudo da rotatividade de uma empresa em específico e seus resultados não servirão de base para representar a rotatividade de outras empresas, mesmo que sejam do mesmo ramo de atuação. O método qualitativo é usado para a obtenção de dados descritivos conforme contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo. O pesquisador procura entender o evento segundo o ponto de vista dos participantes da situação estudada (MENICUCCI, 2007, p. 46 *apud* NEVES, 1996).

#### **3.1 A Empresa**

A escolha da empresa foi por conveniência devido à facilidade em acessar as informações necessárias para a pesquisa. A empresa Hoteleira se localiza em Luziânia-GO e será denominada nesse estudo como Empresa X, sendo respeitado o sigilo e identidade da organização conforme acordo feito entre a estudante e a empresa.

A empresa X, caracteriza-se por ser uma empresa familiar de pequeno porte, fundada em 2001, possuindo 10 funcionários desde a sua abertura, sendo eles: 2 recepcionistas de dia, 2 recepcionistas à noite, 2 camareiras, 2 pessoas que lavam e passam roupas, 1 gerente e 1 gestora para o recursos humanos da empresa, dispondo de 20 acomodações para hóspedes.

O hotel hospeda em média 15 pessoas por dia, as quais se tratam de viajantes, representantes comerciais, famílias, pessoas que se hospedam e moram no estabelecimento entre outros. Os serviços oferecidos pelo hotel são basicamente hospedagem e café da manhã, funcionando 24 horas por dia.

### **3.2. Participantes**

A participante da pesquisa feita no hotel foi a Gerente responsável pela área de recursos humanos da empresa, a mesma nos deu acesso a relatórios sobre a entrada e saída de funcionários.

### **3.3 Procedimentos de coleta de dados**

A análise documental utilizou de documentos relativos à entrada e saída de funcionários, registros de colaboradores dos últimos 5 anos na empresa referente a *turnover*, como baixas nas carteiras de trabalho fornecidas pelo contador para que fossem analisados os períodos que os colaboradores permaneceram na empresa.

Na pesquisa documental, segundo Gil (2002, p. 45), são elaboradas mediante documentos que não se dispõe de biblioteca e sim de acervos documentais baseados em dados de caráter amplo e rico que perduram ao passar do tempo, vindo a ser uma fonte mais considerável que qualquer pesquisa bibliográfica histórica.

Também foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a gerente responsável pela área de recursos humanos da empresa, onde abrangeu questões sobre a forma de gestão presente na organização, critérios utilizados para a contratação de funcionários, perfil de cada colaborador perante suas funções e demais informações sobre a gestão. A entrevista feita na Empresa X levou cerca de 40 minutos, sendo gravada e transcrita para posterior análise. A entrevista foi semi-estruturada, contendo as seguintes perguntas base apresentadas a seguir, além de perguntas auxiliares feitas para explorar o conteúdo.

#### **ROTEIRO:**

1. Como é o processo de Recrutamento e Seleção de pessoal na empresa?
2. Qual o perfil de profissionais buscados por esta empresa?
3. Esta empresa disponibiliza treinamento? Caso positivo, quais, como e com que frequência?
4. Como se dá a avaliação dos funcionários do hotel?
5. Quais as estratégias de empresa para retenção dos talentos da organização?

6. Em sua opinião, os funcionários recebem remuneração adequada para o cargo?
7. Como é a relação dos funcionários com a hierarquia?
8. E o relacionamento interpessoal entre familiares, entre não-familiares, e entre familiares e os demais?
9. Quais as maiores dificuldades da Gestão de Pessoas do hotel?

### **3.4 Procedimentos de análise de dados**

Os dados foram analisados pela técnica Análise de Conteúdo.

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadoras (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2010, p. 44).

Camara (2013, p. 4) cita de acordo com Bardin (2011, p. 47), a técnica de análise de conteúdo, como uma técnica de tratamento de dados na pesquisa qualitativa, que representa um conjunto de técnicas de análise de comunicação que tem o intuito de obter indicadores que permitem a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção/ recepção de mensagens. Neste mesmo seguimento, Bardin (2010, p. 121) mostra que a técnica de análise conteúdo organiza-se em três pólos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos mesmos.

A primeira fase, a pré-análise, é a fase de organização. Nela se faz um esquema de trabalho preciso, com procedimentos bem definidos e flexíveis. Nesta fase Bardin (2010, p.121) mostra três missões que devem ser cumpridos para o bom andamento da técnica como escolher bem os documentos que serão analisados, levantar hipóteses e objetivos e formar parâmetros que atestem a interpretação ao final.

Primeiramente foram escolhidos documentos a serem analisados, que no caso da entrevista, foi transcrito sendo o corpus da pesquisa, obedecendo a regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade.

De acordo com Silva e Fossá (2013, p. 4) a segunda base é a exploração do material, na qual consiste na construção das operações de codificação. Para Bardin

(1977) essa codificação consiste em uma transformação através de recorte, agregação e enumeração, das informações textuais, representativas das características do conteúdo. Nessa fase, as entrevistas e todo o material coletado são recortados em unidades de registro, que são os parágrafos de cada entrevista, ou textos de documentos, ou anotações de diários de campo. Desses parágrafos, são identificadas as palavras-chaves para fazer um resumo, realizando assim a primeira categorização que é agrupada de acordo com os temas, dando origem às categorias iniciais. Estas são agrupadas tematicamente gerando as categorias intermediárias que são aglutinadas em função dos temas que resultem nas categorias finais.

O texto das entrevistas é recortado em unidades de registro, como palavras, frases ou parágrafos e agrupadas tematicamente nas categorias iniciais, intermediárias e finais, nas quais possibilitam as inferências. Através deste processo indutivo ou inferencial, procura-se compreender o sentido da fala dos entrevistados e buscar outra significação ou outra mensagem através da primeira mensagem. (SILVA E FOSSÁ 2013, p. 4)

A terceira e última fase compreende no tratamento dos resultados, com inferência e interpretação, na qual consiste em captar os conteúdos que contém em todo o material coletado. Nesta fase é realizada uma análise das diversas categorias existentes, ressaltando os aspectos semelhantes e diferentes. (SILVA E FOSSÁ 2013, p. 4)

#### **4. RESULTADOS**

Primeiramente, serão apresentados os dados da pesquisa feita através dos documentos e em seguida a coleta de dados referente à entrevista. A partir da entrevista feita com a gestora de recursos humanos e os demais documentos analisados na empresa X a qual se trata de uma empresa familiar do ramo hoteleiro, foram constatados de forma exposta, muitos problemas de gestão que afetam a satisfação dos colaboradores na organização, bem como os serviços prestados por ela.

Por se tratar de uma empresa familiar, alguns problemas relacionados a este aspecto trazem grandes transtornos para os gestores, pois os familiares existentes

na organização causam mais prejuízos, devido às faltas injustificadas, atrasos rotineiros que os demais funcionários na organização. O fato de empregarem-se pessoas da família faz com que, por muitas vezes evita-se em demiti-los quando ocorre uma irregularidade ou incoerência, dando sempre uma nova oportunidade para que haja melhoria nos serviços que eles estão prestando.

A análise feita através dos documentos fornecidos pelo contador e o gerente mostram que a taxa de rotatividade de funcionários na empresa X vai de 3 a 4 funcionários por ano dos 10 existentes no hotel. A gestão existente é voltada para a prestação dos serviços do ramo e o seu foco é basicamente direcionado aos resultados, deixando de desenvolver programas para capacitar os colaboradores, incentivo financeiros para auxílio no salário, cursos de capacitação aos funcionários, gerando assim grande desmotivação sobre a classe de colaboradores da empresa.

A organização não dispõe de um programa explícito de cargos e salários, mas a gestão afirma que a promoção do funcionário ocorre na empresa de forma individual e holística, sendo de caráter totalmente informal, observando e avaliando o perfil de cada colaborador a fim de haver uma promoção quando algum cargo superior ao existente for disponibilizado, ou seja, as oportunidades de crescimento no hotel aparecem somente devido à necessidade da organização. De acordo com os relatos do gerente do Hotel e documentos fornecidos pelo RH, vimos que houve grande quantidade de rotatividade de funcionários na função de recepcionista. Diante da necessidade, o funcionário existente é acionado no mesmo âmbito sendo expostas as demandas sobre o cargo e deixando claras as expectativas e as funções a serem exercidas. Neste momento, não existe um estudo para saber se o funcionário está apto ou não para exercer determinado cargo na organização, pois não existe um treinamento específico. Os funcionários que ocupam os cargos de crescimento na empresa, quase sempre são os familiares, não sendo regra, mas, no entanto os documentos comprovam que os gerentes do hotel preferem privilegiar os de sua família ao crescimento da empresa.

Cerca de metade dos cargos existentes na organização são preenchidos por familiares próximos aos gestores. A empresa de acordo com relatos do RH, no ato da contratação busca por profissionais que obtiveram indicação devido à experiência e caráter do candidato, para assumir determinadas funções no hotel.

Os documentos fornecidos pelo contador revelam o alto índice de rotatividade de funcionários no hotel nestes últimos 5 anos, acontecendo com freqüência vários casos de *turnover* com em média quatro a cinco meses de permanência desses colaboradores no hotel.

Foram identificados neste estudo, pontos fortes e fracos da empresa estudada. Abaixo apresenta-se a tabela 1 com a seguinte demonstração destes pontos:

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confiança nos funcionários (por eles serem familiares);</b></li> <li>• <b>Facilidade em ser contratado pela empresa, pois não são exigidas grandes qualificações já que a seleção não é refinada;</b></li> <li>• <b>A cidade de Luziânia possui poucos hotéis, logo, a baixa concorrência é um ponto forte para a empresa</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contratação de profissionais inadequados para as funções;</b></li> <li>• <b>Alto índice de rotatividade;</b></li> <li>• <b>Alto índice de insatisfação dos funcionários;</b></li> <li>• <b>Desorganização;</b></li> <li>• <b>Autoridade centralizada no gerente, cuja visão está restrita a certas melhorias.</b></li> </ul>

**Tabela 1-** Pontos Fortes e Pontos Fracos do Hotel em estudo.

**Fonte-** Elaborado pela autora.

A finalidade em realizar a análise e correlação destes pontos foi, mais uma vez identificar as causas da *turnover* em nessa empresa familiar hoteleira. Fica explícito sobre os pontos fracos o motivo da *turnover* nesta empresa.

## 5. DISCUSSÃO

Os estudos relacionados à *turnover* são de grande relevância para as organizações. O fato de enfrentarem perdas de capital humano gera desgastes na organização, tanto com desfalques intelectuais como financeiros, devido aos altos índices de desligamentos. Manter os ativos humanos na organização justifica-se por acrescentar valores, gerando para organização um patrimônio propriamente dito, e pelo desenvolvimento de competências profissionais (e conseqüentemente organizacionais também) que só são possíveis com um tempo maior de permanência do funcionário exercendo o trabalho e com a gestão retribuindo com treinamento, avaliação, oferecendo oportunidades de crescimento e boas condições de trabalho.

Foram analisados documentos fornecidos pelos gerentes e pelo contador da empresa durante dois meses. A pesquisa foi respaldada pela observação do pesquisador no dia a dia da empresa, onde foi levada em conta a rotina dos funcionários e gestores.

Durante os últimos 5 anos, a empresa sofreu diversas perdas sendo contabilizadas, de acordo com dados fornecidos pelo contador da empresa, em média 3 a 4 por ano, sendo visualizada como 30 a 40% de *turnover* anualmente no hotel, promovendo um dado alarmante levando em conta a estrutura do hotel, por ser um empreendimento de pequeno porte. Analisando as causas de acordo com a pesquisa realizada, foram identificados alguns pontos que levam a *turnover* no hotel. O primeiro deles é o salário que foi identificado como um ponto que possui grande relevância sobre a estabilidade do funcionário no trabalho. De acordo com a entrevista realizada com a gestora dos recursos humanos, ouvem-se bastantes rumores dentro da empresa, entre funcionários que saem e os que permanecem de que o motivo pelo qual estariam se desligando da empresa seria devido a remuneração referente ao trabalho prestado não está sendo satisfatória e/ou o funcionário está saindo em busca de outro emprego que gere uma remuneração melhor que a do hotel.

Outro ponto identificado foi o reconhecimento profissional inexistente na empresa, que neste caso propõe-se, baseado nos estudos de Marques (2015), que promova um *feedback* sobre a atuação dos colaboradores ou até uma análise de desempenho dos mesmos, a respeito do ambiente de trabalho recomenda-se uma

pesquisa a cerca da empresa para que se obtenha um clima motivador dentro da organização. O plano de carreira é outra grande causa da *turnover* no hotel, pois, existe uma necessidade de crescimento profissional entre os colaboradores a fim de serem reconhecidos pelo bom desempenho dentro da organização fazendo com que os colaboradores sintam-se mais valorizados pelos gestores promovendo o reconhecimento pessoal e profissional aos empregados. E por fim, o último ponto evidenciado foi a contratação inadequada de profissionais e familiares por conveniência, de acordo com a entrevista com a gestora de RH, foi identificado que esse tipo de contratação acarreta grandes desgastes para a empresa, ocasionando situações de extrema preocupação para gerência e além de desfalques financeiros.

Portanto, foi identificado que as causas da rotatividade de funcionários nesta empresa nos últimos cinco são: baixa remuneração, a falta de reconhecimento do colaborador, clima organizacional comprometido devido uma gestão deficiente, ausência de uma política de cargos e salários e contratação de funcionários por conveniência.

De acordo com a entrevista realizada a gestora de RH, foi possível perceber que a desorganização da empresa causa insatisfação aos funcionários, entretanto em todo esse tempo não buscou nenhum recurso ou nenhuma iniciativa de mudança da referida situação devido à estrutura familiar presente na empresa, onde as decisões ou sugestões nem sempre são acatadas pelo gerente, devido ao seu conservadorismo dentro da organização.

Segundo Buhler (2009, p.90) as organizações que possuem profissionais na área de gestão de pessoas, devem atentar ao elevado índice de *turnover* da empresa verificando o processo de recrutamento, seleção, contratação e treinamentos de funcionários, a motivação dos mesmos, a forma de gerir dos gestores e o acompanhamento do desempenho dos colaboradores.

Hoje em dia, as empresas que possuem um alto índice de *turnover* como a empresa estudada neste artigo, devem procurar estar atentas a priorizarem as ações relativas à gestão de pessoas, a fim de diminuir os estragos causados pela rotatividade de pessoal, bem como a satisfação de seus colaboradores.

A perda de profissionais gera grandes desequilíbrios para a organização acarretando um grande desafio para os gestores. A saída de funcionários de uma organização faz com que a empresa passe por grandes perdas de capital intelectual,

perdas de pessoas que dominem os procedimentos da empresa, que aspirem confiança e que agreguem a organização de uma forma positiva nos resultados esperados pelos gestores. Além das supracitadas perdas, a organização desenvolve gastos inesperados com o desligamento do colaborador, admissão de novos colaboradores, treinamento, sem contar que cada vez que um funcionário sai da organização o cliente fica perdido devido aos procedimentos, trazendo transtornos mediante a qualidade dos serviços prestados.

A forma de gerir a empresa, estabelecendo parâmetros a serem seguidos, além de ter um bom treinamento, capacitando adequadamente os colaboradores para determinadas funções, motivando os funcionários, sem dar prioridade aos familiares e sim àqueles que demonstrarem ser mais competentes para determinado cargo, tudo isso está nas mãos da gestão do hotel, a fim de organizar e promover seriedade ao serviço prestado pela empresa.

Para que a empresa se desenvolva no mercado, ela precisa estar atualizada as mudanças, executando estratégias de negócios e investindo em métodos para gerir pessoas, que enriqueçam e encorajem o avanço de suas competências. A rotatividade de pessoas deve ser vista também por outro âmbito, pois a *turnover* em pequena quantidade pode vir a ser benefício para a organização, trazendo benefícios desde a contratação e capacitação de novos funcionários, podendo melhorar o andamento da organização com competências favoráveis ao sucesso da empresa.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo abordou questões relativas às causas da *turnover* de funcionários em uma empresa familiar do ramo hoteleiro, sendo levada à análise a gestão de pessoas na organização. O hotel busca por meio de seus recursos internos e externos a satisfação total de seus clientes.

Os estudos realizados mostram que a *turnover* é um fator de grande relevância na organização, pois, com as perdas de capital humano na organização, muitos desgastes são identificados, tanto na área intelectual, como na área financeira da empresa. Segundo Buhler (2009, p.90) as organizações que possuem profissionais na área de gestão de pessoas, devem atentar ao elevado índice de

*turnover* da empresa verificando o processo de recrutamento, seleção, contratação e treinamentos de funcionários, a motivação dos mesmos, a forma de gerir dos gestores e o acompanhamento do desempenho dos colaboradores.

Nos dias atuais, as empresas que possuem um alto índice de *turnover*, como a empresa estudada neste artigo, devem estar atentas a priorizar as ações relativas à gestão de pessoas que possam diminuir os estragos causados pela rotatividade de pessoal, bem como a satisfação de seus colaboradores.

De acordo com os documentos analisados, a entrevista realizada com a gerente de RH e a teoria estudada, pode-se constatar que uma das causas da *turnover* de funcionários nesta empresa familiar do ramo hoteleiro, foi o salário, que possui maior relevância sobre os colaboradores e sua saída na organização. Foi identificada também a falta de reconhecimento do profissional diante das tarefas exercidas na empresa gera grande desmotivação dentre os funcionários. Outra causa de *turnover* na empresa foi a falta de um plano de carreira o qual promove entre os funcionários sentimento de desvalorização devido ao serviço prestado, promovendo assim desânimo para ao colaborador por não evidenciar crescimento dentro da organização. O último ponto identificado foi a contratação inadequada de funcionários e familiares para o hotel, dispondo de pessoal sem treinamento ou seleção adequada, por muitas vezes foram contratados por conveniência, deixando a desejar sobre a qualidade no serviço prestado pela organização.

Pode ser sugerido a esta empresa uma reavaliação em seus procedimentos, onde deverá haver uma atualização, adequação e valorização devido à contratação de pessoal capacitado para determinada função, deixando de priorizar familiares, abolindo a contratação e promoção por conveniência, levando a admitir pessoas que sejam capazes de exercer a função de fato, promovendo assim um bom desempenho e satisfação dos colaboradores, melhorando o bom funcionamento do hotel. Outro ponto a ser sugerido, para evitar os transtornos com a saída de pessoal da empresa é a adequação de um salário juntos, com adicionais noturnos, até a contratação de um plano de saúde seria bem interessante, para a motivação e valorização do colaborador na organização. Por fim, seria adequado montar um processo de seleção eficiente, onde seriam colocados em avaliação os critérios de experiências obtidas, capacitação, referências profissionais e entre outros aspectos pertinentes a expectativa do hotel.

A não resolução desses fatores que agravam a *turnover* na empresa além de promover grandes perdas no capital intelectual, faz organização desenvolva gastos inesperados com o desligamento do colaborador, admissão de novos colaboradores, treinamento, sem contar que cada vez que um funcionário sai da organização o cliente fica perdido, trazendo transtornos mediante a qualidade dos serviços prestados.

Para que a empresa se desenvolva no mercado, ela precisa estar atualizada as mudanças, executando estratégias de negócios e investindo em métodos para gerir pessoas, que enriqueçam e encorajem o avanço de suas competências. A rotatividade de pessoas deve ser vista também por outro âmbito, pois a *turnover* em pequena quantidade pode vir a ser benefício para a organização, contratando e capacitando novos funcionários, podendo melhorar o andamento da organização com competências favoráveis ao sucesso da empresa.

Uma limitação obtida sobre essa pesquisa, devido aos critérios estipulados pela empresa, foi a questão da entrevista ter sido restringida somente à gestora de RH, a qual pode ter promovido um resultado manipulado que busca uma visão particular da gerente de RH.

E para finalizar, como agenda de pesquisas, proponho estudar de forma investigativa a percepção do gerente geral da organização, bem como os funcionários existentes nela, para que possam ser avaliados com outra ótica a respeito perspectiva da organização e seus procedimentos com relação a *turnover* e seus familiares no hotel.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUDE, Tatiana. - **Job Rotation: quando é bom e quando ele é ruim para a sua carreira.** 11/03/2009. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/mercado-gestao-rh/job-rotation-quando-e-bom-e-quando-ele-e-ruim-para-a-sua-carreira>> Acesso em: 04.10.2015

AWAD, Faisal; BOTH, Camila Cruz; DEMARCHI, Daniel Vinicius. **Estudo sobre a rotatividade de de funcionários no McDonald's: Erechim.** Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/2014/34/2014\\_34\\_9011.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2014/34/2014_34_9011.pdf)> Acesso em: 12.09.2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edição revista e atualizada. Lisboa – Portugal: 2010.

BOFF, Daiane. A **motivação baseada do enriquecimento do trabalho**. 14 de fevereiro de 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-motivacao-baseada-do-enriquecimento-do-trabalho/75613/>> Acesso em: 04.10.2015

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. **Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de Gestão empresarial**. Universidade Federal de Uberlândia-MG/ 2007. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_2784.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2784.pdf)> Acesso em: 19.09.2015

BÜHLER, Leslie Vieira. **Turnover na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba (PR)**. Universidade de Caxias do Sul Programa de Pós-Graduação em Turismo. Disponível em: <<https://repositorio.uces.br/jspui/bitstream/11338/484/1/Dissertacao%20Leslie%20Vieira%20Buhler.pdf>> Acesso em: 15.09.2015

CAMBOTTA, Paula. **Gestão & Consultoria Hoteleira: marketing hoteleiro**. Disponível em: <<http://pmcambotta.blogspot.com.br/2015/02/clientes-internos-externos.html>>. Acesso em: 22.09.2015

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Bauru - SP: editora Manole, 2014.

CONVENIA, Marcelo. **Técnicas de motivação em prática**. Disponível em: <<http://www.convenia.com.br/blog/tecnicas-de-motivacao-em-pratica/>> Acesso em: 04.10.2015

DIAS, Katia; REGAZZI, Neuza. **As 20 técnicas de motivação**. Disponível em: <[http://www.iseqnet.com.br/siteEdit/site/site\\_antigo/6index.asp?id=5](http://www.iseqnet.com.br/siteEdit/site/site_antigo/6index.asp?id=5)> Acesso em: 04.10.2015

FIDELIS, GILSON JOSÉ; BANOV, MARCIA REGINA. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2014.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processo**. RAE Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GUIMARÃES, Larissa Dias; JÚNIOR, Nélio Pereira De Freitas. **O clima organizacional em empresas familiares**. Artigo científico do curso de Administração - Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro Oeste/ 2010.

MARQUES, José Roberto. **Rotatividade de funcionários: entenda as causas**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/as-causas-da-rotatividade-de-funcionarios/>> Acesso em: 12.09.2015

MARTINS, IVES GANDRA DA SILVA; MENEZES, PAULO LUCENA DE; BERNHOEFT, RENATO. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: editora Negócio, 1999.

MENICUCCI, Cynthia Maria Brasiel de Filippo. **Rotatividade na hotelaria econômica: uma investigação nos hotéis IBIS de Belo Horizonte e Betim**. Centro Universitário UMA - Outubro/2007. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp155713.pdf>> Acesso em: 15.09.2015

NAEGELE, Deborah de Vasconcelos; ARAÚJO, Tatiane Regina Petrillo Pires de. **Desenvolvendo carreira: a percepção dos colaboradores em uma empresa familiar do Distrito Federal**. Revista Eletrônica Gestão & Saúde. Edição Especial. Ano 2014 p.3560-80. Disponível em: <<http://gestaoesaude.bce.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/viewFile/1121/pdf>> Acesso em: 12.09.2015.

NETO, DOMINGOS RICCA. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: editora CL, 1998.

PARADA, Gabriela Abi Rihan. **A rotatividade de funcionários em um hotel de luxo na cidade do Rio de Janeiro**. Universidade Federal Fluminense - Faculdade de Turismo e Hotelaria. Curso de Turismo. Niterói/2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/Adriana%20Meireles/Desktop/237%20-20Gabriela%20Parada.pdf>> Acesso em: 17.09.2015

PEREIRA, Tielly Souza; COBÊRO, Claudia. **Análise das causas da rotatividade de colaboradores em uma indústria têxtil de pequeno porte no interior de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/22118154.pdf>> Acesso em: 19.09.2015

SANCHEZ, Rosimara Aparecida. **Rotatividade: causas e conseqüências**. Faculdade Cenecista de Capivari/ 2008. Campanha Nacional de Escolas da Comunidade - Faculdade Cenecista de Capivari - Curso de Graduação em Administração. Disponível em: <<file:///C:/Users/Adriana%20Meireles/Desktop/rotatividade-causas-e-consequencias.pdf>> Acesso em: 17.09.2015.

SANTAELLA, Liliâne Azevedo; SANTOS, Ana Elisa Gagliotti; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. **A gestão de recursos humanos em empreendimentos do setor hoteleiro na cidade de Taubaté-SP**. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. COOPERTUR - Universidade de Taubaté 08 e 09 de agosto de 2014. Disponível em:

<[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14\\_0026.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14_0026.pdf)> Acesso em: 15.09.2015

SANTOS, Hugo. **Como lidar com a rotatividade de pessoal.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-lidar-com-a-rotatividade-de-pessoal/50229/2010>>. Acesso em: 12.09.2015

SEBRAE (2014). **Empresas familiares têm estrutura enxuta: conheça os pontos fracos e fortes desse tipo de negócio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%C3%A7a-as-caracter%C3%ADsticas-de-neg%C3%B3cios-familiares>> Acesso em: 04.10.2015

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos.** IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília/DF 3 a 5 de Novembro de 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq\\_2013/2013\\_EnEPQ129.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf)> Acesso em: 29.09.2015

ROBINS, Stephen, P. **Comportamento Organizacional.** 11ª edição. São Paulo: editora Pearson Prentice Hall, 2005.