

QUALIDADE DE VIDA E O IMPACTO NA ROTATIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO

Joseane Almeida dos Santos* E-mail: joseane.almeidadossantos@yahoo.com.br

Antonio Carlos Estender * E-mail: estender@uol.com.br

RESUMO

Qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhoria para bem-estar dos colaboradores, gerando benefícios para a empresa, porque colaborador motivado trabalha melhor aumentando assim, a qualidade no serviço gerando lucro para a empresa. O objetivo deste artigo visa demonstrar como a QVT pode influenciar na diminuição da rotatividade de pessoal, problema que impacta nos custos da organização gerando prejuízo. O método utilizado para a elaboração deste projeto foi estudo de casos, entrevistas, análises bibliográficas e documentais. Através dos dados colhidos e dos relatos de colaboradores de diferentes departamentos foi possível constatar que é uma empresa preocupada com a qualidade de vida de seus colaboradores, e os motivos das demissões geralmente são pessoas que estão indo em busca de melhores remunerações. Sendo assim o talvez uma reestruturação salarial resolvesse o problema. Conclui-se então que as pessoas são o maior ativo da organização para o alcance dos objetivos e a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada à motivação, que reflete no comportamento dos funcionários e na produtividade. E a causa da rotatividade de pessoal esta relacionada com os fatores internos e externos cabe à empresa diagnosticar evitando, assim as demissões espontâneas contribuindo para o sucesso da organização perante a concorrência.

Palavras chave: Qualidade de vida no trabalho; Rotatividade; Gestão de pessoas; custos.

ABSTRACT

Quality of life at work is a set of actions of a company that involves diagnosis and implementation of improvements to the welfare of employees, generating benefits for the company, because motivated employees work better thereby increasing the quality of service generating profit for company. This paper aims to demonstrate how the QWL may hold in decreasing staff turnover, a problem that impacts the organization's costs resulting injury. The method used for the preparation of this project was case studies, interviews, bibliographic and documentary analysis. Through the data collected from different departments and employees reports it was found that is a company concerned with the quality of life of its employees, and the reasons for layoffs are usually people who are going in search of better salaries. Therefore the maybe a salary restructuring solve the problem. It follows then that people are the greatest asset of the organization to achieve the goals and the quality of working life is directly linked to motivation, reflecting on employee behavior and productivity. And the cause of staff turnover is related to the internal and external factors lies with the company diagnosing thus preventing spontaneous layoffs contributing to the organization's success before the competition.

Key-words: Quality of life at work, turnover, people management, costs.

1 INTRODUÇÃO

Diversos trabalhos vêm analisando o tema Qualidade de vida no trabalho em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para qualidade de vida no trabalho, e rotatividade pessoal, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articula e pode contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional.

A expressão qualidade de vida no trabalho (QVT) surgiu em meados de 1950, na Inglaterra, em estudos de Eric Trist e colaboradores, baseados no trinômio indivíduo, trabalho e organização. A partir disso, apareceu a abordagem sociotécnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador (Goulart e Sampaio, 1999).

Ao longo dos anos, vários pesquisadores têm se dedicado à elaboração de modelos que buscam avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho, (QVT), porém nenhum deles incorporou todas as 'Dimensões' ou 'Indicadores' da Qualidade de Vida no trabalho, devida o termo ser abrangente em vários aspectos.

O mercado de trabalho passou por muitas transformações e relações trabalhistas, tornando tanto as empresas, quanto seus colaboradores mais exigentes com relação à qualidade e competitividade no trabalho. Frente a esse cenário as empresas ficaram mais inconstantes com relação à fidelidade dos seus colaboradores dentro de suas organizações e a rotatividade pessoal ou também chamada de turnover que é a entrada e saída de pessoal da organização em um curto período, de forma voluntária ou involuntária, causando o aumento nos custos, tornando um problema para organização.

Surge uma questão: Como é possível a QVT influenciar na diminuição da rotatividade de pessoal da empresa? O alto índice de rotatividade de funcionários pode resultar em diversos custos para a empresa como: faltam de qualidade no serviço, além das despesas de rescisão de contrato de trabalho, recrutamento, seleção, treinamento, adaptação e outras despesas variáveis (advogados, justiça do trabalho, etc.).

O objetivo deste artigo visa demonstrar como a QVT pode influenciar na diminuição da rotatividade de pessoal da empresa, problema que impacta nos

custos da organização gerando prejuízo. Um dos grandes desafios da área de recursos humanos é manter o quadro de funcionários completo. O *turnover* é geralmente considerado como um indicador importante de saúde organizacional. Considera-se que o *turnover* deve ser controlado de modo a manter o capital intelectual da empresa e evitar grandes impactos sobre os custos da organização (custo de recrutamento, seleção e treinamento). A QTV deve ser tratada como um investimento. Um ambiente organizacional saudável é um benefício que não tem preço, conforme mostra a pesquisa da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), qualidade de vida no trabalho gera motivação, produtividade e automaticamente diminuição da rotatividade, além de combater os males que mais afetam a performance no trabalho: stress e problemas emocionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ROTATIVIDADE PESSOAL

De acordo com Rossi (2008) QVT é desenvolver e manter uma satisfação, ou seja, uma “sensação de bem-estar” no trabalho, o que não significa apenas salários mais altos, mas também questões de qualidade de vida, tais como: tempo com a família, saúde, razoabilidade quanto às horas de trabalho e cargas de trabalho, controle sobre a carreira e sensação de segurança do emprego. No ponto de vista Rodrigues (1994), a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para a satisfação e o bem-estar do trabalhador na execução de suas tarefas, tem sido avaliado e questionado desde muito tempo, não se tratando de um simples “modismo” de momento, mas como um processo que visa à busca do desenvolvimento humano e organizacional. A QVT ao mesmo tempo em que se eleva o nível de satisfação do pessoal, eleva-se também a produtividade das empresas como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Na visão de Limongi-França e Arellano (2002) enfatizam que há várias interpretações de QVT, desde o foco clínico da ausência de doenças no âmbito pessoal até as exigências de procedimentos, recursos, objetos e de natureza estratégica e gerencial e no nível das organizações. Vários autores apresentam

conceitos sobre a QVT sendo que a essência de cada conceito visa o bem-estar do indivíduo dentro das organizações. O mesmo elucida que existem várias definições para QVT sendo que a essência de cada conceito visa o bem estar do indivíduo dentro das organizações, quando o mesmo este executando suas atividades, é um fator crítico e dinâmico, depende de fatores internos e externos cabe ao gestor e aos colaboradores acharem a melhor forma para conseguir realizar um bom desempenho dos mesmos, pois se sabe que existem inúmeros fatores que causam a satisfação do indivíduo e necessário que se consiga um meio termo para todos, onde haja a satisfação de ambos, pois não existe uma formula mágica que faça com que todas as pessoas fiquem satisfeitas e felizes ao mesmo tempo.

Lucena (1995) afirmar que o *turnover* significa o que foi disperso com investimentos em pessoal pelas empresas, podendo ainda afetar outros pontos como: o nível de produtividade, a continuidade da empresa, o resultado e o custo elevado dos processos de desligamentos e novas admissões. As causas da rotatividade de pessoal relacionadas com os fatores internos assim como com os externos podem ser diagnosticadas através de coleta de dados em entrevistas no ato dos desligamentos, sejam elas espontâneas ou programadas.

Mobley (1992) afirma que a rotatividade aos olhos da empresa pode ser vista como ponto positivo ou negativo. Como ponto negativo além do *turnover* ser oneroso para a organização, gera gastos com admissões e demissões, transtorno por falta de mão de obra podendo causar problemas com a produção sendo que o alto índice do mesmo indica que algo está errado e precisando de melhorias. Como ponto positivo destacam que a rotatividade pode ajudar a empresa a se manter no mercado competitivo em que estão inseridas através da busca constante de profissionais cada vez mais capacitados e com maior grau de profissionalização, o que acaba criando oportunidades de infusão de novos conhecimentos e tecnologias na organização.

No mesmo sentido Robbins, Stephen (2005) alerta que “um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”. Além de ser oneroso para a instituição empresarial, com gastos de admissões e demissões, o elevado índice de *turnover*, remete que algo não está indo bem e precisa ser melhorado. As causas dos desligamentos podem ser

distintas, porém quando o índice de desligamentos principalmente por iniciativa dos empregados estiver muito alto e necessário fazer um trabalho com objetivo de identificar o motivo que estar provocando essa rotatividade de pessoal, afim de que a organização possa atuar e amenizar o problema. Na visão de Campos, Malik, (2008) a rotatividade é um grande problema para a empresa principalmente quando o trabalho requer um extensivo treinamento. Levando em consideração os custos para substituir os funcionários, a análise da rotatividade ganhou espaço nos campos de pesquisas. A rotatividade pessoal como citados por diversos autores e um problema por que custa caro para a empresa e existe varias fatores dentre eles:

- a política salarial da organização;
- a política de benefícios da organização;
- as oportunidades de crescimentos profisional oferecidos pela organização;
- as condições físicas ambeintais de trabalho da organização;
- a cultura organizacional da organização;
- a politica de recrutamento e seleção de recursos humanos;

Às vezes a incessante rotatividade de recursos humanos pode sair mais caro que uma melhoria na política salarial, com isso é necessária avaliar até onde a organização suporta esse fluxo sem problemas.

De acordo com Pomi, (2010) o índice de rotatividade apresenta um dado muito importante para que a empresa, junto com seus clientes internos, possa implantar acompanhar e avaliar suas estratégias, seus sistemas e suas práticas de retenção de seus talentos. Na visão de Novais e Cardoso (2008) afirmam que as organizações devem buscar alternativas que possam suprir os anseios profissionais de seus colaboradores, melhorando a qualidade de vida através de incentivos econômicos e sociais, na tentativa de reter seus valiosos recursos humanos. A rotatividade deve ser vista dentro das empresas como um fator relevante, pois, o alcance dos resultados desejados, também depende das variações do turnover, uma vez que, alcançando altos índices, estes afetarão de maneira significativa o custo do produto.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa escolhido foi o de estudo de caso, por se entender que ele é o que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam este estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". O Estudo de Caso pode ser utilizado em pesquisas que investiguem fenômenos atuais e permitem ao pesquisador uma análise aprofundada de um determinado tema em uma realidade, mantendo as características significativas dos eventos da vida real. Esse método permite a junção da teoria com experiências práticas e pesquisa de campo. Esse método é adequado para pesquisas de fenômenos sociais e é baseado em várias fontes de evidências que visam estudar e explicar fenômenos sociais mais complexos dentro do próprio contexto real (YIN, 2010).

De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativos podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista, a observação direta, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais e entrevista na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

Para a execução das entrevistas colaboradores da empresa Alfa foram convidados 07 colaboradores dos seguintes departamentos. Três Camareiras, dois Atendente restaurante, dois Atendente de hospedagem, com finalidade principal identificar as causas que poderia estar causando o turnover e a visão do colaborador em relação a empresa se há qualidade de vida no trabalho.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 17/04/2015 a 22/04/2015. Todas individualmente no local de trabalho após o expediente visando facilitar a participação de todos e não atrapalhar o serviço dos entrevistados.

Os dados foram extraídos através de questionário, que serão denominados P1, P2, P3, P4, P5, P6 com perguntas abertas e fechadas aplicadas em 07 colaboradores. Não houve problemas na aplicação do questionário, todos estavam dispostos a responder e expor suas opiniões. Em média foram 15 minutos para o término de cada pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas.

A análise teve caráter descritivo. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, na qual se buscou compreender o problema, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno. O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que é adequado para situações nas quais é necessário obter diferentes relatos (Yin, 2001). Para Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos.

4. ALFA (NOME FICTÍCIO)

A empresa que será abordada é uma franquia de uma empresa inserida no ramo de hotelaria, com o intuito de preservar a privacidade da empresa, será adotado um nome fictício. A empresa Alfa foi fundada dia 01/10/2002, com 288 apartamentos e salas de eventos com capacidade para até 300 pessoas, além do restaurante "Rouge".

O problema que ocorre na empresa é o alto índice de rotatividade, com maior incidência na governança. Como em toda a rede sempre existiu a entrada e saída de colaboradores, desde sua abertura, porém atualmente com maior frequência, as causas podem ser diversas como: excesso de trabalho, a não

adequação a cultura da empresa e por o mercado de trabalho esta mais competitivo, sendo que a cada dia surgem novas ofertas e oportunidades de emprego, o cenário e o perfil dos profissionais também mudou estão mais exigentes. Também a maioria dos nossos funcionarios são jovens a chamada geração y - as pessoas nascidas entre os anos de 1978 a 1990 - pessoas que buscam crescimento e sucesso dentro de um curto período de tempo e se definem dentro do conceito de autorrealização, ou seja, se não está bom para mim, não vou continuar. O motivo real das causas do turnover é desconhecido, sendo necessario um estudo aprofundado.

Embora ser uma empresa boa, oferecer otimos beneficios, ter plano de carreira inclusive foi eleita pela quarta vez consecutiva como uma das 35 Melhores Empresas para Começar a Carreira no Brasil, no *ranking* publicado pela revista Você S/A. 2015. A rotatividade pessoal é um dos grandes desafios do RH, por que além dos custos com contratações, seleção, treinamentos dos novos colaboradores. Prejudica também a qualidade no serviço, no atendimento ao cliente. Sendo que é satisfação do cliente é primordial.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites das organizações, as informações retiradas dos sites da empresa contribuíram apenas para complementar a sua descrição. Os resultados do estudo visaram responder, como é possível a QVT influenciar na diminuição da rotatividade de pessoal da empresa? na empresa Alfa. Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco na organização. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para Qualidade de vida no trabalho, na expectativa de contribuição para diagnosticar quais as causas do alto índice de rotatividade pessoal na empresa. Por meio das observações foi possível identificar que os colaboradores entrevistados de forma geral possuem a mesma visão quanto a qualidade no ambiente de trabalho, que é um lugar psicologicamente bom para

trabalhar. Segue abaixo uma tabela com alguns comentários relevantes descobertos ao longo das entrevistas.

Tabela 1 – Visões acerca colaboradores da empresa Alfa.

Departamentos	Comentários relevantes
<p>Atendente Hospedagem (02)</p>	<p>Benefícios a Educação e Desenvolvimento como, bolsas de estudo, cursos de idiomas, ensino supletivo, reembolso para cursos de graduação, pós graduação, grande oferta de treinamento, oportunidades de estágio e carreira em outras unidades do grupo e no exterior, segurança no trabalho, apoio pré-aposentadoria, etc. (P1)</p> <p>Oportunidade de crescimento, plano de carreira que é um atrativo para permanência na empresa. A satisfação do cliente interno transparece ao cliente externo. (P2.)</p>
<p>Camareiras (03)</p>	<p>Além de um local seguro, temos café da manhã, almoço e jantar com cardápios feito e acompanhamento por nutricionista, todos esses benefícios contribui para qualidade de vida dos funcionários. (P3.)</p> <p>A empresa oferece plano de saúde para o colaborador e seus dependentes, plano odontológico (opcional), plano de previdência (opcional), reembolso farmácia, porém e muito cansativo devido o excesso de trabalho e o salário e baixo talvez uma reestruturação salarial (P4.).</p> <p>Uma gestão participativa, gestores esta sempre com portas aberta para quando o colaborador necessitar de conversar (reclamar, opinar, dar sugestão) sempre a disposição. Isso faz a diferença do colaborador querer continuar na empresa. (P5.)</p>
<p>Atendente Restaurante (02)</p>	<p>Neste quesito houve os mais diversos comentários como: a baixa remuneração, o aumento da nova geração Y no mercado de trabalho e o excesso de trabalho. (P6.)</p> <p>E um ambiente agradável para se trabalhar onde ha respeito entre as pessoas, união entre a equipe isso essencial, para QVT. A remuneração é importante, porém, hoje em dia, é possível reconhecer que, a motivação está além de recompensa monetária. (P7.).</p>

Através da descrição e análise dos questionários, acredita-se ter obtido informações enriquecedoras e de grande contribuição para um levantamento das

causas da rotatividade pessoal. O questionário procurou-se obter a informação com relação ao oferecimento, por parte da empresa,

A questão P1 verificou o que faz o colaborador a trabalhar na empresa, tem funcionários que trabalham desde abertura. Neste quesito, todos foram unânimes e citar o plano de carreira que a empresa oferecer e o respeito com seus colaboradores.

A questão P2 procurou-se obter a informação com relação ao oferecimento, por parte da empresa, de recursos necessários ao desenvolvimento profissional do colaborador. Das respostas obtidas, sete dos questionários tiveram respostas positivas, a empresa oferece como: curso de inglês, bolsa de estudos parcial, plano de carreira (processo de *trainee*, atriz e ator) para desenvolvimento de seus colaboradores.

A questão P3 tratou acerca do ambiente físico do trabalho. Dentre as respostas, os sete respondentes apontaram como ótimo, sete avaliaram como bom inclusive foi citado por um o refeitório muito bom comidas sempre fresquinha, saudável é a aconchegante sala de descanso que existe na empresa com internet, TV e jogos além de puffs caso o colaborador queira tirar uma soneca, na hora do almoço. Com isso, percebe-se que no geral, o ambiente físico é considerado bom e satisfatório,

A questão P4 avaliou saber dentre os benefícios oferecidos pela empresa, qual o que mais atendeu às expectativas e qual precisa ser revisto. Neste item as respostas foram bastante variadas, todos os benefícios foram mencionados. Benefício que para um foi considerado bom, para outro foi considerado a necessidade em tê-lo. Deste modo, têm-se com relação ao ticket alimentação cinco respondentes sabem que como tem refeitório é servido às refeições no local não é obrigatório ticket, apenas dois respondente apontam a necessidade ser revisto, pois o salário é baixo o ticket iria complementar. O plano de saúde e o reembolso de farmácia foi um benefício tido como bom para todos respondentes.

A questão P5 buscou avaliar se na visão dos entrevistados existe uma qualidade de vida no trabalho. Os sete respondentes foram unânimes em responder que sim que tem qualidade de vida no trabalho, um dos entrevistados citou que as chefias contemplam seus colaboradores com folgas extras através de

ações nos setores, programação de férias para que todos saiam no mês desejado e desfrute com tranquilidade. Dois respondente citaram sobre o fato dos gestores esta sempre com portas aberta para quando o colaborador necessitar de conversar (reclamar, opinar, dar sugestão) sempre a disposição. Outra respondeu o fato de dar empresa da oportunidade de compartilhar a vida profissional com a vida pessoal, porém é muito cansativo, o excesso de trabalho.

A questão P6 procurou-se fazer um levantamento do que poderia esta causando a rotatividade pessoal na empresa. Dentre os motivos citados dois respondentes, falaram que a rotatividade na hotelaria sempre existiu e que agora nos últimos anos aumentou consideravelmente devido o ingresso no mercado de uma geração mais acelerada (geração y), cinco responderam que talvez o salários influência na rotatividade principalmente das camareiras, que é o setor que mais trabalhar, que ganha menos e não são reconhecidas 100%.

Como cita o autor Rossi (2008) QVT é desenvolver e manter uma satisfação, ou seja, uma “sensação de bem-estar” no trabalho, o que não significa apenas salários mais altos, mas também questões de qualidade de vida, tais como: tempo com a família, saúde, razoabilidade quanto às horas de trabalho e cargas de trabalho, controle sobre a carreira e sensação de segurança do emprego. Para (apud Limonge-França, 2009, p. 43), qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional. Conforme citada nas entrevistas os colaboradores gosta de trabalhar na empresa dos benefícios oferecidos e do excesso de trabalho porém o setor hoteleiro, trabalha em um cenário de redução de custos, mas ao mesmo tempo, de aumento de produtividade. As equipes, cada vez mais reduzidas, fazem com que um volume grande de atividades seja destinado a um número menor de colaboradores. . Talvez estes sejam os principais fatores que causam o trabalho sob pressão gerando assim o turnover.

Diante do exposto problema: Como é possível a QVT influenciar na diminuição da rotatividade de pessoas na empresa? Dentro do contexto, uma

proposta de melhoria seria antes da contratação uma análise de perfil de cargo, uma reestruturação no quadro de funcionários, e incentivo como ginastica laboral para além de melhorar a saúde do colaborador ajudara evitar lesões por esforços físicos repetitivos e algumas doenças ocupacionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal visa demonstrar a possibilidade da QVT influenciar na diminuição da rotatividade de pessoal da empresa, problema que impacta nos custos da organização gerando prejuízo. Através das entrevistas o objetivo foi alcançado e relato verificou-se que parte dos entrevistados que e uma empresa preocupada com o bem estar dos colaboradores, os gestores estão sempre empenhados para motivar os colaboradores, através de incentivos. Porém a principal causa das demissões é o excesso de trabalho.

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar as referências e a análise dos resultados de cunho quantitativo e de múltiplos casos, e ampliar a análise dos resultados e das referências nesse setor, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre novos conceitos.

A contribuição mais relevante é de natureza teórica, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados à rotatividade pessoal e motivação conforme constatado em diversos estudos colaboradores motivados aumenta sua produtividade, além da redução de custos com relação às doenças de trabalho; estreita-se o relacionamento interpessoal dentro da empresa, facilitando processos; os funcionários se sentem estimulados a buscar, um maior aperfeiçoamento profissional, o que acaba revertendo numa equipe com melhor formação profissional e assim continua na empresa diminuindo assim o tunover. É a qualidade de vida no trabalho bastante importante para a saúde da organização, há diversas definições QVT mais todos como o mesmo segmento bem estar do colaborador no local de trabalho exercendo sua função. Conforme citado por FERNANDES, (1996), não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi los não têm a qualidade de vida no trabalho. . São eixos teóricos mais condizentes com as necessidades expressas da organização, e o contexto atual da empresa. (FLEURY; FLEURY, 2001).

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada ao tamanho da amostra por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar causas que influenciam na rotatividade utilizada em uma empresa ramo hoteleira, abrindo espaço para futuras pesquisas.

Conclui-se então que as pessoas são o maior ativo da organização para o alcance dos objetivos e a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada à motivação, que reflete no comportamento dos funcionários e na produtividade. E as causas da rotatividade de pessoal estão relacionadas com os fatores internos e externos cabe a empresa diagnosticar evitando, assim as demissões espontâneas contribuindo para o sucesso da organização perante a concorrência.

REFERENCIAS

- CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família.** *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 2, p. 347-368, 2008.
- CARVALHO, A. V.; Serafim, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** Ed. Compacta, 7ª Edição, S. Paulo: Atlas, Brasil, 2002.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.
- EASTERBY, SMITH, M. et al. **Organizacional e organização de aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 2001.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.
- FLEURY, M.T. L; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** RAC, edição especial 2001.
- FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Tradução Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa.** Barcelona: PPU, 1994

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo.** In: Silva, A. B., Godoy, C. K. 2006.

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. dos R. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras.** IN: SAMPAIO, Jäder dos Reis (Org.). Qualidade de vida, saúde mental e psicológica social: estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999, p.19-37.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Identificadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000.** São Paulo: FEA-USP, 1996. Tese de Doutorado.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2ª ed..São Paulo:Editora Atlas S.A, 2009.

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

MERRIAM, S.B.: **Qualitative research and case study applications in education.** 2. Ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

MOBLEY, W. H. **Turnover: Causas, consequências e controle;** tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MORIN, E. **Epistemologia da Complexidade.** In Schnitman, D. F. (org.). **Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

NOVAIS, C. F.; CARDOSO, M. F.. **Rotatividade e Absenteísmo de Pessoal como Fatores de Variação no Custo do Produto.** 2008.

Disponível em <http://portaleducacao.com.br>> Acesso em 28/02/2012

POMI, R. M. **Absenteísmo e Rotatividade de Pessoal.** 2010. Disponível em. Acesso em: 16 mar. 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. Ed. - São Paulo: Pearson Hall, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** 2a ed. Petropolis: Vozes; 1994.

ROSSI, A. M, PERREWÈ, P. L, SAUTER, S. L. (organizadores). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. 1ª ed. – 3. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co. Inc., London, 1976.

*“O conteúdo relatado e as opiniões emitidas pelos autores dos artigos e trabalhos são de sua exclusiva responsabilidade, não refletindo necessariamente a opinião do Conselho Editorial e Colaboradores da **Revista FATEC Guarulhos: Gestão, Tecnologia & Inovação**.*”