



UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Pedro Henrique Catão Pinheiro

114192103

MONOGRAFIA:

GESTÃO DE PESSOAS E *TURNOVER*: Um estudo sobre uma indústria de alimentos.

Professor Orientador: Alexis Cavichini

RIO DE JANEIRO

2022

SUMÁRIO

<u>LISTA DE SIGLAS</u>	3
<u>1 INTRODUÇÃO</u>	4
<u>1.1 Problema da pesquisa</u>	6
<u>1.1 Objetivos</u>	6
<u>1.1.1. Objetivo geral</u>	6
<u>1.2.2 Objetivos específicos</u>	7
<u>1.3 Justificativa</u>	7
<u>2 REFERENCIAL TEÓRICO</u>	8
<u>2.1 Rotatividade pessoal (<i>Turnover</i>)</u>	8
<u>2.1.1 Tipos de rotatividade de pessoal (<i>turnover</i>)</u>	9
<u>2.1.1.1 <i>Turnover</i> funcional</u>	9
<u>2.1.2 <i>Turnover</i> disfuncional</u>	10
<u>2.1.3 <i>Turnover</i> voluntário</u>	10
<u>2.2.1 Entrevista de desligamento</u>	19
<u>2.3 Retenção de pessoal</u>	20
<u>2.4 Política de retenção de pessoal</u>	22
<u>3. METODOLOGIA</u>	24
<u>3.1 Tipo de Pesquisa</u>	24
<u>3.2 Objeto de Pesquisa</u>	24
<u>3.3 Limitações do Método</u>	25
<u>4 DISCUSSÃO</u>	26
<u>5 CONCLUSÃO</u>	27
<u>REFERÊNCIAS</u>	29

LISTA DE SIGLAS

RH – Recursos Humanos

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

1 INTRODUÇÃO

As áreas empresariais sofreram mudanças, no que diz respeito a gestão de pessoas, sendo alvo de pesquisa constante em diversos setores da administração ao longo dos anos, e de interferência na produção e na geração de lucros da empresa, uma boa gestão de recursos reflete no desempenho dos funcionários e sua respectiva produtividade. Segundo Chiavenato, em sua obra, (2014) a gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas, a importância do fator humano em plena “Era do Conhecimento” e diante da virtualização das coisas que acaba por substituir muitos colaboradores por máquinas.

Entretanto, é relevante destacar que as dificuldades das organizações em conseguir manter seu quadro de profissionais de maneira sólida, acaba por ocasionar o *turnover*, que nada mais é do que o índice de rotatividade de pessoal dentro da organização. E por conta disso, ressalta-se que os gestores organizacionais, devem buscar uma forma estratégica de gerir pessoas, com desejo de encontrar soluções estratégicas, agregadas ao respectivo programa de gestão empresarial. O *Turnover* envolve o conjunto de admissões e demissões que ocorrem em uma organização em um período, a fim de identificar a relação entre admissões e demissões. Assim, é obtida a relação de quantidade total de colaboradores *versus* quantidade de colaboradores que foram desligados em determinado período, considerando-se a “população” como o quantitativo de quadro de colaboradores ativos. (PEREIRA e ALMEIDA, 2017).

A falta de uma estruturada organização interfere no ambiente interno e externo da empresa, a qualidade do ambiente de trabalho dos funcionários reflete diretamente na qualidade da organização. À título de exemplo, pode-se imaginar a hipótese de que um funcionário entusiasmado e satisfeito com seu ambiente organizacional de trabalho gerará como resultado o crescimento de dado um negócio, haja vista que a motivação e desempenho funcional estão intrinsecamente relacionados à qualidade do ambiente organizacional de trabalho.

No que se refere à qualidade de vida no trabalho, a autoestima pode ser relacionada ao contentamento do indivíduo, seja com as condições em que trabalham ou com a exultação das suas necessidades. Segundo Minicucci (2000),

no trabalho, o indivíduo obtém diferentes maneiras de satisfação de necessidades, as quais ao serem asseguradas, permitem que o indivíduo desenvolva um relacionamento humano mais afetivo e menos contraditório.

Num panorama geral, as pessoas de sucesso desenvolvem uma autoestima elevada, isto porque sentem-se realizadas tanto pessoal quanto profissionalmente, como consequência, as mesmas tornam-se mais produtivas, e motivadas e automaticamente com uma qualidade de vida melhor.

De acordo com Rodrigues *et al.* (2011) “a organização se compõe numa rede de relações constituída por pessoas com ideias, precisões e emoções que estão, a todo o tempo, presentes nas relações sociais, transmitindo como estes indivíduos atingem e vivenciam o fato”. Considerando ainda que a organização seja constituída por um grupo de pessoas distintos, porém com o mesmo objetivo, é possível dizer que “a organização se funda numa rede de relações instituídas por indivíduos que possuem ideias, necessidades e sentimentos que estão, constantemente presentes nas relações interpessoais, refletindo como os indivíduos entendem e vivenciam a realidade” (RODRIGUES, *et al.*, 2011).

Silva *et al.* (2007) descrevem que a relação interpessoal movimenta processos psíquicos e o que se constata, na técnica, é que a vida diária é marcada pela vida em grupo. Isto porque o ser humano está ininterruptamente se relacionando e convivendo com diferentes pessoas, e diferentes lugares, constituem grupos por afinidades e aproximações como família, escola, igreja e trabalho.

Carvalho (2009) ressalta ainda que o ser humano seja fundamentalmente social, instintivamente motivados por uma necessidade de se relacionar. “É nessa forma de convivência que eles desvendam suas próprias capacidades e as praticam” (CARVALHO, 2009).

A relação interpessoal é algo fundamental para o ser humano, de modo que as pessoas que possuem bons relacionamentos, apresentam bons índices de qualidade de vida, bem como qualidade de vida no trabalho, tendo maior rentabilidade.

Nesse sentido, o presente trabalho de conclusão de curso se propõe a analisar como o clima organizacional de uma empresa, mais especificamente o setor de Recursos Humanos, repercute positivamente em uma gestão empresarial. Para bem cumprir com o objetivo proposto será realizada através dos objetivos

específicos a tarefa de analisar os fatores que interferem no departamento de RH e demonstrar como a gestão de pessoas interfere no desempenho empresarial.

1.1 Problema da pesquisa

Baseado no que foi exposto acima e na situação de que a Gestão de Pessoas pode contribuir para redução do índice de *turnover* com suas técnicas e conhecimentos sobre retenção de pessoal em uma empresa, o presente estudo tem como objetivo buscar entender como o clima organizacional de uma empresa repercute positivamente em uma gestão empresarial. A fim de analisar quais os fatores que interferem no departamento de Recursos Humanos de uma indústria de alimentos, no que concerne, sobretudo, à gestão de pessoas e o índice de *turnover*.

A justificativa para tanto se baseia no fato de que quando, uma dada empresa vai operar a fim de cumprir seu cronograma previamente estabelecido, há a necessidade da contratação de trabalhadores. Estes funcionários são os responsáveis por garantir o desempenho de qualquer organização. Portanto, é muito importante que a empresa busque motivar seus funcionários, seja por meio da realização de treinamentos e/ou práticas voltadas à exploração do ambiente de trabalho para rastreamento adequado.

A análise dos fatores de clima organizacional é progressivamente utilizada em organizações relacionadas à preservação ou boa criação de local de trabalho para seus funcionários.

1.1 Objetivos

1.1.1. Objetivo geral

Analisar como o clima organizacional de uma empresa, desenvolvido sobretudo pelo setor de Recursos Humanos, repercute positivamente em uma gestão empresarial.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar fatores que geram o *turnover* na empresa alvo do estudo e apresentar medidas resolutivas a serem implementadas na empresa baseado na literatura sobre retenção de pessoas.

1.3 Justificativa

Torna-se importante compreendero papel da gestão de pessoas na busca de redução da taxa de *turnover*, através da análise dos dados de desempenho dos colaboradores da organização, posto que as empresas demandam colaboradores engajados, comprometidos e satisfeitos com o seu ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2015).

Em função disso, um processo de contratação de funcionários deve serrealizado à luz de regras e normas vigentes na empresa no que tange à retenção de pessoas(DILDA, 2002). Nesse sentido, vislumbrando enfatizar importância da Gestão de Pessoas quanto a diminuição do índice de *Turnover* (CHIAVENATO, 2015), realizou-se a presente pesquisa. Além disso, cabe ressaltar o impacto da avaliação eficaz do *turnover* sobre o desempenho financeiro, pois colaboradores treinados, compromissados e engajados na equipe demonstram-se maior eficiência no desempenho de suas atividades laborais, o que repercute em uma maior lucratividade para a empresa (PEREIRA;ALMEIDA, 2017).

Ante o exposto, justifica-se a realização do estudo de caso sobre Gestão de pessoas e *turnover*, embasado na contribuição que a Gestão de pessoas e planejamento de ações podem oferecer, de maneira atuante na diminuição do índice de rotatividade de pessoal e a retenção de talentos na empresa. O estudo busca trazer também, como contribuição prática, subsídios para a melhoria das políticas de retenção de pessoas da empresa estudada. A escolha da empresa se deu em função da facilidade de acesso a seus dados pelo autor, somado ao grande fluxo de entrada e saída de funcionários da referida organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Rotatividade pessoal (*Turnover*)

Termo que traduzido significa “rotatividade”, o *turnover* está relacionado ao quantitativo de contratações *versus* desligamentos de funcionários em uma gestão empresarial, comparado ao número total de colaboradores. O referido termo possui diversas interpretações acerca de seu resultado, o qual demonstra aos gestores a necessidade destes de realizar uma análise do cenário de determinado período de atividade empresarial para que se consiga traçar objetivos eficazes, à luz do cenário encontrado (DAS CHAGAS ROCHA; AGUILLERA, 2016).

Conforme Chiavenato (2015), é preciso considerar que determinadas situações contribuem para o aumento do índice de *turnover*, pois são originadas de entradas (o aumento de quadro) ou as saídas (decorrentes de diminuição de quadro). Na concepção de Pontes (2015), a rotatividade em pequeno número pode ser sadia, mas caso os números aumentem de maneira demasiada, cabe aos administradores designar suas preocupações pelos custos que essas ações promovem.

Em contrapartida, um *turnover* alto em um determinado setor pode ser um alerta de que algo não está procedendo de forma correta. Esta situação pode ser evidência de (i) um relacionamento incoerente entre os colaboradores e sua supervisão; (ii) condições de trabalho inadequadas; (iii) ou até mesmo um sistema frágil de contratações de funcionários, que falha em seu propósito de seleção de colaboradores.

Chiavenato (2015) defende que a rotatividade de funcionários tem relação de efeito com alguns fenômenos externos incontroláveis à atividade empresarial, como por exemplo, a conjuntura econômica de determinada região. Exemplo disso pode ser observado quando o colaborador recebe uma oferta de emprego e a administração realiza uma contraproposta para evitar sua saída. Outro exemplo de fenômeno externo ocorre em caso de uma crise econômica cujos impactos levam à empresa a realizar uma demissão de pessoal.

Conforme Martins *et al.*, (2018), a alta rotatividade dificulta a obtenção de vantagens competitivas pela empresa, pois para haver a redução da rotatividade,

algumas empresas oferecem alguns benefícios, que são pré-estipulados com prazos específicos de trabalho e acabam por estimular a permanência na empresa. No conceito de Chiavenato (2014), a rotatividade trata-se de um processo grave, uma vez que a saída de um profissional gera, além da perda de conhecimento detido, empregado por parte da empresa, também há a perda de recursos financeiros, os quais deverão ser destinados à contratação de um novo profissional. Nesse sentido, é possível inferir que quando um profissional deixa a empresa muito cedo, acaba por não compensar o valor investido pela empresa na oportunidade de sua contratação.

Embora a empresa possa encontrar boas opções de colaboradores por meio do recrutamento interno ou externo, é preciso inserir um treinamento de profissionais até que este possa se ajustar plenamente ao cargo e a cultura organizacional da empresa. Desta forma, é importante que a empresa ofereça atrativos para manter seus profissionais em seu quadro de pessoal, diminuindo assim a taxa de rotatividade (DAS CHAGAS ROCHA; AGULLERA, 2016).

Martins *et al.*, (2018) conclui em seu estudo que uma alta rotatividade pode ser um problema geral da empresa ou da administração que a conduz. Sua incidência pode significar um indício de políticas de pessoal deficientes, e nesse caso, o setor de Recursos Humanos deve analisar as áreas com alta rotatividade de pessoal e procurar identificar as causas para a ocorrência destes fatos. A referida alta rotatividade também possui relação com a forma com que as normas e diretrizes empresariais são aplicadas, de modo a impactar no clima organizacional. Por essa razão, tal fator deve ser analisado na entrevista de desligamento dos funcionários em razão das chances de gerar uma avaliação equivocada, senão for acompanhando quantitativamente.

2.1.1 Tipos de rotatividade de pessoal (*turnover*)

2.1.1.1 *Turnover funcional*

O denominado turnover funcional é observado quando um funcionário de baixo desempenho pede o desligamento da empresa. Como impacto imediato, a organização tem a oportunidade de trocá-lo por um colaborador com maior engajamento e que apresente resultados mais relevantes, sem precisar arcar com

os custos de rescisão exigidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Em outras palavras, significa dizer que ocorre uma espécie de realocação de profissionais, colocando cada um com uma tarefa de trabalho que seja mais eficiente e produtivo (BERNARD; BEUREN, 2020).

O principal impacto desse tipo de atitude organizacional, está no remanejamento de funções, que acaba por gerar uma economia, devido a dispensa que a empresa faz quanto aos processos seletivos e treinamentos. Importante frisar que o processo de desligamento de funcionários, quando nenhuma das hipóteses supramencionadas for eficaz, gera a necessidade de ser realizado por meio de inúmeros respaldos comprobatórios e de maneira mais amigável possível, a fim de preservar a integridade da organização (PELAEZ; ZAPATA, 2016).

2.1.2 *Turnover* disfuncional

Esta hipótese é reconhecida como o inverso do *turnover* funcional, pois ocorre quando há o desligamento de um profissional de alto desempenho, situação que gera preocupação para a empresa, haja vista a perda de um funcionário altamente produtivo. À vista disso, observa-se uma tensão frente ao quadro de pessoal da empresa, o que transparece a existência de algum déficit nas condições de trabalho ora oferecidas, exigindo uma análise minuciosa, geralmente pelos gestores da empresa (BERNARDINHO, 2020).

2.1.3 *Turnover* voluntário

O *turnover* voluntário ocorre quando o colaborador solicita seu desligamento da empresa, o que, geralmente, é o índice de desligamentos mais comentado entre os executivos, alertando assim os problemas na gestão e na retenção, que não estão apenas atrelados aos benefícios, mas sim à organização, que são justificados pelas principais temáticas (CONCEIÇÃO; CONCEIÇÃO, 2015):

Ofertas mais interessantes de outras empresas;

Conflitos entre colaboradores;

Ausência de plano de carreira e ascensão funcional; e

Insatisfação com remuneração.

Esse tipo de *turnover* pode ser usado para identificar problemas de grande proporção e, uma vez solucionados, irão viabilizar um aumento nos índices de retenção de funcionários (BERIA *et. al.*, 2015).

A fórmula utilizada para o cálculo do índice *turnover* é descrita a seguir:

$$IR = \frac{E + S}{T}$$

Onde:

IR – Índice de rotatividade;

E – Entradas (total de empregados admitidos no período);

S – Saídas (total de empregados que saíram no período);

T – Total (quantidade atual de empregados no período em estudo).

Pontes (2015) complementa o cálculo do índice *turnover* indicando que, ao final, esse resultado é multiplicado por 100 para ter o índice em percentual. Ainda de acordo com o autor, um resultado de 10% ao ano pode ser considerado bom, pois indica menos de 1% ao mês.

Como se busca demonstrar, a rotatividade ou *turnover* trata-se do número de funcionários que se desligam ou são admitidos em uma determinada empresa em um dado lapso temporal, sendo o índice *turnover* ou índice de rotatividade uma ferramenta capaz de expressar o *turnover* de uma empresa quantitativamente (MARRAS, 2015). O referido índice permite que sejam realizadas comparações ao longo de diferentes períodos, além de permitir o direcionamento quanto à tomada de decisões empresariais (PEREIRA; ALMEIDA, 2017). Um exemplo disso é quando um empresário observa uma alta rotatividade em um determinado setor e inicia um processo de investigação a fim de verificar os fatores responsáveis por esse alto índice.

Frequentemente, um dos principais problemas enfrentados pelos gestores é a rotatividade de pessoal (*turnover*) dentro das empresas. O alto índice de rotatividade pode comprometer a efetividade da atividade empresarial. Existem diversos fatores, bem como como existem diversas maneiras de diminuir esse índice. Implantar uma pesquisa de clima organizacional pode contribuir a fim de descobrir os reais motivos da insatisfação dos colaboradores (JONOS; MACHADO, 2017).

Chiavenato (2005) define rotatividade de pessoal como “o fluxo de entrada e saída de pessoas de uma organização, ou seja, as entradas para compensar as

saídas das pessoas nas organizações”. Nesse sentido, é possível inferir que embora não seja regra, cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto. Os indicadores que auxiliam na rotatividade explícitos abaixo, servem como excelente ferramenta administrativa, além de gerar grande dados quantitativos para a análise. Sendo eles:

Headcount – Indicador do total de funcionários ao longo do tempo;

Turnover – indicador da taxa de rotatividade;

Turnover Admissional – Indicador da taxa de rotatividade admissional;

Turnover Demissional – Indicador da taxa de rotatividade demissional;

Turnover Demissional recém-contratados – Indicador da taxa de rotatividade de recém-contratados a menos de 6 meses (SLOMPO, 2016);

O *headcount* representa a quantidade de funcionários da empresa ao longo do tempo. Por exemplo, na análise de um ano da empresa, demonstra-se a quantidade de funcionários no final deste período, porém não há necessidade de tais informações se encontrarem expostas em um formato de relatório mensal ou relatório anual, basta que se demonstre a evolução de todos os indicadores em um período de até cinco anos (MIRANDA, 2018).

Por sua vez, a chamada Taxa de Rotatividade Pessoal, atrelada rotatividade admissional e rotatividade demissional, tem como objetivo averiguar a taxa de substituição de funcionários antigos por novos. Para tanto, observa-se a necessidade de analisar separadamente a taxa de rotatividade específica de desligamentos e contratações. Tais fatores podem indicar não apenas variações no quadro da empresa, em seu crescimento e retração, mas também a substituição de funcionários (MENEZES *et. al.*, 2018).

Já o indicador de *turnover* admissional é a relação entre o total de contratação de colaboradores em relação a quantidade total de funcionários no início do período analisado.

Em contrapartida, o *turnover* demissional é a relação entre o total de desligamentos de colaboradores em relação a quantidade total de funcionários no início do período analisado (MIRANDA, 2018).

No que tange aos motivos de desligamentos, analisar o indicador individualmente nem sempre se demonstra enquanto uma ação suficiente, posto que de nada importa o conhecimento acerca da taxa de rotatividade demissional se o

motivo pelo qual ela está crescendo é subjetivo ou completamente implícito (MIRANDA; LIMA, 2018).

Nesse afã, é possível inferir que um dos indicadores de rotatividade de pessoal mais importante é o de recém contratados, posto o fato de ter de ser considerado na análise somente os colaboradores que com menos de 6 meses de tempo de empresa e sua respectiva elevação demasiada, o que pode evidenciar déficits referentes ao recrutamento e seleção realizada, seja por uma escolha de contratação indevida, ausência de integração entre os colaboradores e a empresa, mas também podem ser designados por motivos autônomos aos mais padrões (MENEZES *et. al.*, 2018).

Muitas empresas questionam à nível interno o quantitativo ideal de rotatividade, sendo claro que é incoerente ter uma ideia de definição sólida, pois cada empresa, à luz de sua própria estrutura e organização, ainda que com atividades idênticas, possuem particularidades que impossibilitam a criação de um padrão. Assim, o nível aceito de rotatividade pode variar muito em relação aos custos que elas geram em cada ramo de negócio, cujos efeitos são maiores em atividades, as quais demandam alto nível de treinamentos, custos altos de contratação e processos seletivos, além de também estarem ligadas às funções onde as eficiências na atividade exercida nos cargos dependam muito da experiência que os colaboradores adquirem na empresa (BRAGA, 2018).

Analisar a evolução do referido indicador é a principal recomendação que pode ser dada ao utilizar a nossa planilha de indicadores, porém pouco importa se obtiver um índice baixo ou alto de Turnover. Mas, o que realmente importa, é se você está melhorando ou piorando esse indicador com o tempo (MIRANDA; LIMA, 2018).

2.2 Políticas de demissão

A política de cancelamento consegue conduzir a saída de funcionários da forma adequada, de modo a diminuir as chances de constrangimento e, sobretudo, com procedimento em observância às obrigatoriedades impostas pela lei dos direitos trabalhistas, a qual estipula os procedimentos padronizados que a empresa deve seguir. Tais procedimentos visam evitar futuros litígios trabalhistas e maiores desgastes na relação entre colaborador e empresa (BRITO; AQUINO 2016).

Quando uma empresa cria sua própria política de cancelamento, ela acaba por gerar a forma mais correta de gerenciar a saída de um colaborador sem que haja mais descontentamento profissional para aquele em processo de desligamento. Por essa razão, pesquisar os critérios legais para a demissão é o primeiro passo por meio do qual o conhecimento das diretrizes da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a fim de entender na íntegra como é o processo de uma demissão por justa causa – a maior penalidade que uma empresa pode aplicar em face de seus funcionários, sendo preciso considerar o ato faltoso que justifique essa rescisão contratual (BRITO; AQUINO, 2016).

Ainda, a lei vigente responsável por tratar da legislação trabalhista, traz uma garantia de que caso a empresa esteja agindo de má fé e motivos não sejam juridicamente viáveis para a demissão, isso pode incidir no pagamento de multas para empresa e indenização ao colaborador (NEVES NETO, 2017). Outro ponto importante a ser analisado é a cultura organizacional da empresa, pois o desligamento de funcionários está intrinsecamente relacionado à cultura organizacional, e através dela permite à empresa traçar as normas de conduta a serem observadas por funcionário no ambiente corporativo.

Assim, o código de conduta da empresa serve para dimensionar a relação entre empregado/empregador. Portanto, seu objetivo visa assegurar uma postura correta por parte da empresa, justificado por isso a análise constante do código de cultura da empresa, responsável por gerar uma política de desligamento mais efetiva, resultando em objetivos mais claros para os funcionários. De forma resumida, uma empresa pode e deve expor aos seus colaboradores o documento com as normas da organização para deixá-los ciente das consequências do descumprimento das regras (BRITO; AQUINO, 2016).

A extração do artigo 482, no que tange uma rescisão de contrato por justa causa, permite vislumbrar de forma mais aprofundada a questão ora observada:

“Art. 482 - Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

a) ato de improbidade;

b) incontinência de conduta ou mau procedimento;

- c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
- d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) embriaguez habitual ou em serviço;
- g) violação de segredo da empresa;
- h) ato de indisciplina ou de insubordinação;
- i) abandono de emprego;
- j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- l) prática constante de jogos de azar.
- m) perda da habilitação ou dos requisitos estabelecidos em lei para o exercício da profissão, em decorrência de conduta dolosa do empregado.

Nesse sentido, pode-se inferir que as etapas do desligamento são voltadas para que a empresa, a fim de garantir que esta não tenha novos desgastes em sua estrutura organizacional. Assim, manter-se-ia um sinal de respeito da organização para com seus profissionais. O passo a passo desta etapa geralmente ocorre da seguinte forma, conforme Pinho (2018) explícita:

- Entrevista de desligamento;
- Aviso da demissão pessoalmente;
- Comunicação por escrito com o motivo da demissão por justa causa;
- Reunião de desligamento, se possível alguém do RH, para que possa mediar a conversa (caso ela saia do controle);
- Definição do melhor dia e horário, desde que não atrapalhe a produtividade;
- Dar a equipe uma explicação objetiva sobre essa saída;

Marcação com o colaborador demitido um dia para a retirada dos objetos pessoais;

Exclusão de todos os acessos físicos e eletrônicos do mesmo;

Organização dos pagamentos de verbas rescisórias;

A importância da política de desligamento nas empresas”

(LOPES, 2007).

Isso significa dizer que com a política de desligamento instaura-se no ambiente laboral uma maior transparência na relação entre empregado e empregador, evitando possíveis atritos (PINHO, 2018).

Na concepção de Chiavenato (2015) existem dois tipos de desligamento: (a) o por iniciativa do funcionário; ou (b) por iniciativa da empresa. O desligamento por iniciativa do funcionário ocorre quando este decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação com a empresa, as quais variam desde insatisfação, oferta mais atrativa fora da empresa, dentre outros fatores. Por sua vez, o desligamento por iniciativa da organização ocorre quando esta decide retirar colaboradores do seu quadro de profissionais, seja por estes não cumprirem suas tarefas, seja pela não adequação dos funcionários aos seus respectivos cargos, ou até mesmo em razão de uma diminuição de gastos.

O processo de demissão se designa como uma medida rude, uma vez que o desligamento de um colaborador representa a perda de elementos não tangíveis outrora investidos nele desde o seu recrutamento. Tais custos relacionam-se com a seleção, o treinamento e desenvolvimento de funcionários. Desta maneira, é necessário que a demissão seja alvo de muita discussão e só seja procedida quando a permanência do colaborador na equipe represente mais prejuízos do que seu próprio desligamento da organização (DESSLER, 2015).

Por esta razão, a tomada de decisão voltada ao desligamento de um funcionário só deve ocorrer uma vez que todas as tentativas razoáveis de reabilitação do colaborador forem inefetivas. No mais, caso tal situação seja percebida e a demissão for a hipótese mais sensata à organização, o processo de desligamento também deve ser feito de forma correta (DESSLER, 2015).

A demissão de um colaborador não pode ser realizada sem o devido planejamento, que consiste em um mapa estratégico que norteia o custo de uma nova contratação, tempo de treinamento e qualificação do novo profissional e relação custo *versus* benefício de desligamento naquele momento para a empresa (PEREIRA, 2017).

O planejamento da demissão é importante para que seja avaliado o possível prejuízo que a empresa terá no futuro em virtude de um desligamento indevido. Uma vez que o gestor tenha justificativas que demandem a demissão do funcionário, também é conveniente a realização da oitiva do deste. Tal procedimento se dá por meio de uma entrevista de desligamento na qual o gestor oferece ao funcionário a possibilidade de expressar suas verdadeiras opiniões, críticas e elogios à empresa. Nessa mesma oportunidade o gestor também oferece a oportunidade do funcionário melhor se adequar às expectativas de rendimento sob sua atividade laboral fundadas. (PEREIRA, 2017). Esse processo de escuta ao colaborador ameaçado de desligamento também se demonstra importante para que sejam corrigidas possíveis falhas da organização.

Outro aspecto levantado por Marras (2015) é o fato de que os níveis altos de demissão de uma empresa podem ser resultado de um processo não adequado de contratação. Como consequência, em uma tentativa de economizar custos, as empresas não realizam um processo adequado de recrutamento e seleção, o que enseja a contratação de colaboradores que não correspondem ao perfil desejado.

Ao ponderarem a respeito da política de demissão, Pereira (2017) destaca que uma quantidade considerável de organizações empresariais não tem um processo otimizado de desligamento de colaboradores. O autor aponta que na grande maioria dos casos, a demissão é algo repentino e proveniente de um processo unilateral, no qual demite-se o colaborador sem ouvi-lo e tampouco identificar os fatores que possam estar relacionados ao comprometimento negativo de seu desempenho. Tais fatores, responsáveis por causar improdutividade, em alguns casos podem estar ligados à empresa, e não ao colaborador. De todo modo, ainda que a improdutividade esteja relacionada aos problemas do próprio colaborador, é importante que o gestor responsável disponibilize formas de ajudá-lo, uma vez que seu desligamento, como supramencionado, pode gerar mais prejuízos

e gastos desnecessários à empresa quando comparado ao simples processo de reabilitação.

Se os aspectos que causam a perda do desempenho estão relacionados às políticas da empresa que estão inadequadas, a contratação de um novo colaborador não irá resolver o problema, pelo contrário, demandará gastos consideráveis com a seleção e treinamento desse novo colaborador (PEREIRA, 2017).

Diante de um problema apresentado pelo funcionário, tal como se estenão pudesse dar continuidade ao contrato de trabalho pois o colaborador não mais se enquadra no perfil esperado para o cargo; ou por não apresentar a produtividade e o retorno esperado para a empresa, esta deve proceder com todos os cuidados necessários para com o colaborador a fim de criar neste uma imagem positiva sobre a empresa.

Dentre os fatores que precisam ser levados em consideração pela administração para proceder com a demissão de colaborador estão: o desempenho abaixo do esperado, a má conduta do funcionário, a falta de qualificação para o cargo e uma mudança do perfil esperado para o cargo, fato que reflete no *mindset* da equipe (DESSLER, 2015).

Ao especificar a respeito desses quatro fatores, Dessler (2015) ensina que o desempenho insatisfatório de um funcionário está associado à falta de capacidade deste em cumprir padrões estabelecidos para o cargo. O referido autor exemplifica situações como atrasos, incapacidade de cumprir exigências habituais do cargo, dificuldade de relacionamento com supervisores ou colegas de trabalho, entre outros.

A má conduta acontece quando um colaborador tem uma atitude intencional de violação das regras da empresa na qual trabalha. O comportamento desordeiro, insubordinação e furtos são os principais exemplos desse caso (DESSLER, 2015).

Por sua vez, a falta de qualificações acontece a partir do momento em que o colaborador, mesmo sendo dedicado e cuidadoso se revela incapaz de realizar determinadas tarefas referentes ao cargo que ocupa. Trata-se de uma situação na qual o gestor deve agir com cautela antes da demissão, transferindo o colaborador para outro cargo ou treinando-o (DESSLER, 2015).

A mudança de exigência para o cargo é uma situação muito rotineira no contexto das empresas. Isso acontece quando devido à incorporação de novas tecnologias, mudam-se as funções do cargo ou até mesmo ocorre a extinção destes, o que pode ensejar a demissão dos colaboradores. Novamente nesse caso, é preciso valorizar os funcionários, sendo os esforços da empresa voltados à tentativa de transferir os colaboradores para outros setores ou treiná-los de acordo com as mudanças ocorridas (LOPEZ, 2015).

Demitir funcionários nunca é uma tarefa fácil, mas pelo menos a empresa pode tentar assegurar que o processo seja justo. Quando da demissão, o colaborador deverá ser encaminhado para o departamento responsável pela gestão de pessoas. À luz dessa situação, Pereira (2017) aponta a importância de que o colaborador seja valorizado em sua admissão, em sua estadia dentro da empresa e em sua demissão. Ainda, de acordo com Marras(2015), tem sido frequente o entendimento de que as empresas não podem demitir seus colaboradores tão facilmente.

Indivíduos que recebem uma explicação completa sobre os motivos e a maneira pela qual suas decisões de desligamento foram tomadas têm maior probabilidade de aceitar sua demissão como justa (ALVES, *et. al.*,2010). Marras (2015) aponta até mesmo casos nos quais o então ex-funcionário apoia a empresa que lhe demitiu, assegurando que não irá processá-la. A realização da entrevista demissional é um momento no qual podem ser coletadas diversas informações que assegurem um melhor entendimento entre o colaborador e a empresa, além de proporcionar a devida coleta de dados, para que posteriormente sejam utilizados para melhoria da gestão de pessoas na empresa.

2.2.1 Entrevista de desligamento

Segundo Chiavenato (2015) pode-se obter informações das variáveis internas e externas no desligamento através de entrevistas e questionários realizados com os colaboradores que estão se desligando de uma organização.

Silva (2014) conceitua a entrevista de desligamento da seguinte forma:

A entrevista de desligamento ou questionário de desligamento é um instrumento que tem sido utilizado por algumas empresas como instrumento investigativo para identificar as causas da rotatividade, tendo a finalidade de investigar, constatar e comprovar as principais causas de desligamento e seus respectivos efeitos.

O mesmo autor ainda complementa que as informações provenientes da entrevista de desligamento são muito importantes para a gestão de pessoas e contribuem para o melhor controle da rotatividade de funcionários. Tais informações permitem melhor estruturar os processos de recrutamento, seleção e treinamento, de modo a impactar de forma positiva sobre a diminuição dos índices de rotatividade.

A entrevista de desligamento também compreende como uma métrica da eficiência das políticas de gestão de pessoas a partir do diagnóstico das causas da rotatividade. Desta forma, a entrevista pauta-se nos seguintes aspectos:

O principal motivo da demissão;
Motivos secundários, mas que não podem ser tidos com a causa da demissão;
Opinião do colaborador a respeito da empresa, da chefia imediata, das oportunidades de crescimento, do relacionamento interpessoal e o salário e benefícios (SILVA, 2014).

Silva (2014) ainda destaca que o principal objetivo da entrevista de desligamento é ampliar a visão a respeito dos motivos que levam o colaborador a pedir demissão. Cabe ressaltar que o salário, diferentemente do que se pensa, não é o principal fator que causa a demissão.

Conforme pode ser observado em Chiavenato (2014), ao realizar a entrevista, o entrevistador deve esclarecer ao entrevistado os objetivos desse processo. Deve-se agir de forma que o entrevistado tenha liberdade de pontuar diferentes aspectos de forma aberta sem que isso seja motivo de quaisquer tipos de represália. Os depoimentos coletados com os colaboradores que pediram demissão devem ser anotados e devidamente analisados para, posteriormente embasar o processo de tomada de decisão na gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2015).

2.3 Retenção de pessoal

Manter os melhores funcionários exige uma estratégia de gestão de pessoas em constante evolução. Contudo, os desejos e necessidades dos colaboradores mudam com o tempo, assim como a dinâmica do mercado, que de igual modo oscila com frequência, exigindo novas posturas por parte das empresas. Quanto mais tempo o profissional permanece na empresa, mais resultados ele pode gerar. Assim, a permanência de funcionários em uma empresa reflete o nível de satisfação destes com a atividade laboral desenvolvida, pois quando o ambiente é saudável, propício ao crescimento e ao desenvolvimento, os talentos tendem a ficar. Entretanto, quando não se têm oportunidades ou quando estas não são valorizadas, é possível observar que os colaboradores tendem a buscar outras empresas para trabalhar(KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Sendo assim, pode-se inferir que o desenvolvimento de políticas de Recursos Humanos pode estar associado à atração e permanência de bons funcionários em uma empresa. Aliado a isso, tem-se a vantagem econômica, posto que a conservação do colaborador por prolongado período reduz custos com novas contratações e treinamentos, o que permite um investimento financeiro em outras áreas da empresa.

Nesse afã, pode-se concluir que a taxa de retenção de colaboradores impacta significativa e diretamente nas atividades da organização, além de contribuir para uma imensidão de outros benefícios(HAMMES; DOS SANTOS, 2016).

À título de exemplo, pode-se citar enquanto um destes benefícios, o engajamento com a marca. Quando as pessoas se sentem felizes e satisfeitas no ambiente de trabalho, tendem a permanecer na empresa por mais tempo, além de se sentirem mais engajadas com a marca, dando destaque à empresa entre potenciais candidatos e também entre os concorrentes, gerando referência de valorização do capital humano(HENRARD; QUADROS, 2015).

Observa-se que uma maior produtividade está atrelada à profissionais com mais tempo de empresa e que dominam processos e os executam com maior velocidade, sem que se perca a qualidade. Nesse contexto, ao aumentar a taxa de retenção de funcionários, uma empresa tende obter maior produtividade. Como consequência disso, maiores são os resultados gerados, o que otimiza os processos, dado seu amplo conhecimento e experiência, o que rechaça a incidência de falhas. (HAMMES; DOS SANTOS, 2016).

O cliente, figura que recebe todo o resultado desse processo engajado, fica com a melhor experiência, pois funcionários com maior tempo de empresa conhecem a fundo a cultura da organização, assim como os processos. Desse modo, o atendimento ao cliente final se torna mais assertivo e eficaz. Tal fator contribui significativamente para a experiência do cliente, que quando satisfeito faz recomendações, compartilha seus conteúdos na internet e tendem a voltar a consumir daquele produto/serviço prestado pela empresa. Assim, infere-se que aumentar a taxa de retenção de funcionários significa influenciar até nos resultados de vendas(STEIL *et al.*,2016).

O conceito de cultura organizacional é construído a partir da convivência de todos os membros da empresa diariamente, devido a isso, quanto mais as pessoas convivem, mais compartilham suas crenças e valores, tornando-se uma verdadeira comunidade em prol do benefício em comum.O resultado é uma cultura organizacional mais coesa, com pessoas motivadas e dispostas a contribuir para o crescimento do negócio. Além disso, o clima organizacional se torna mais saudável e a troca de experiências se fortalece(STEIL *et al.*,2016).

No que tange ao relacionamento no ambiente de trabalho, um dos fatores-chave para o sucesso de um empreendimento, faz-se necessário promover o entrosamento entre os membros da equipe. Estas pessoas podem aprender a conviver melhor, a dialogar, a trocar informações. Desta forma, verifica-se que taxa de retenção de funcionários é o índice que permite saber quantos funcionários ficam na empresa dentro de determinado período. Portanto é preciso saber constantemente qual é o índice de *turnover* de uma empresa para tomar a melhor decisão estratégica no que tange à rotatividade de funcionários (GONÇALVES *et al.*,2017).

2.4 Política de retenção de pessoal

A forma como as organizações tratam as pessoas sofreu mudanças radicais ao redor do mundo desde meados da década de 1980. Nesse sentido, as empresas passaram a serem responsáveis por um feedback imediato e incentivo à flexibilidade das atividades laborais, resultando na globalização e no aumento da concorrência, uma vez constituída a confiança da organização em seus funcionários. Se, em contrapartida, as organizações precisam cada vez mais de pessoal dedicado, com

características pessoais e profissionais de criatividade e arte, as referidas empresas necessitam usar métodos tranquilizadores a fim de informar e manter seu quadro de funcionários (KLAUCK; BOHNENBERGER, 2009),).

No que tange à inovação, engenhosidade e velocidade na descoberta de vantagens competitivas, uma empresa com as devidas competências de seus profissionais e colaboradores alinhadas, ou seja, uma empresa composta por um quadro de funcionários qualificados, dedicados e eficientes. Sob essa ótica, Izawa (2006) afirma que “a gestão do talento se tornou uma das mais importantes e uma tarefa desafiadora para gestores e organizações, em sua maioria trabalhadores qualificados deixando a equipe para procurar outros empregos, tem sido a perda de organizações”.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa em questão se classifica como descritiva. Para Fleury (2016), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinado público, no que diz respeito ao caso específico é como ele se relaciona com processos de gestão de pessoas baseados no treinamento e desenvolvimento, far-se-á uma análise e compreensão do ambiente de trabalho.

Quanto aos meios, esta pesquisa se classifica como um estudo bibliográfico. É definido pelo estudo aprofundando de um objetivo teórico e formador de opinião, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento, priorizando a conceituação do *turnover*, bem como as variáveis relacionadas a este (LIMA, 2007).

Utilizando se da metodologia de coleta de dados por meio de análises de séries cronológicas de revisão literária, voltadas a entender como é percebido o clima organizacional da empresa, a cultura organizacional bem implementada; aspectos sobre como funciona o trabalho que serão explícitas no decorrer deste presente trabalho (EHLERS, 2007).

3.2 Objeto de Pesquisa

A empresa pesquisada atua no setor de industrialização do leite e conta com um total de 79 colaboradores, considerando tanto os setores de gerência e secretaria, como o setor de produção. Uma vez que o universo da amostra é pequeno, como mencionado, limitando-se a apenas 79 colaboradores, a pesquisa será oferecida a todo o universo de colaboradores da empresa. Todavia, contribuíram para o presente estudo 73 colaboradores.

3.3 Procedimentos de Coleta e de análise de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado junto aos colaboradores será aplicado a um paralelo de análise comportamental visto a comparação com a base

teórica obtida. Que será preenchido pelo próprio colaborador que desejar contribuir para com o estudo.

Especial destaque deve ser dado à pesquisa qualitativa, cuja importância demonstra-se clara à luz da crescente complexidade dos sistemas sociais, o que se torna difícil entender e explicar os fatores econômico, político e social que repercutem na organização empresarial (FLICK, 2009).

Por sua vez, os resultados obtidos na pesquisa serão discutidos com base nas argumentações de pesquisadores que discutem sobre temas como *turnover*, gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento, a partir de ampla pesquisa bibliográfica. Com isso, serão atrelados ao índice de rotatividade de colaboradores na empresa, baseada no treinamento e desenvolvimento, contribui para a redução dos índices de rotatividade dos colaboradores.

3.3 Limitações do Método

Embora o método utilizado neste estudo permita uma visão profunda sobre o tema no contexto da empresa alvo de pesquisa, este apresenta também limitações, tal como a impossibilidade de generalizar as conclusões obtidas, uma vez que elas estão relacionadas a apenas um contexto específico (ou seja, o atual cenário da organização analisada), o que pode se traduzir em uma exposição do caso prático aos possíveis leitores que, quando possível, usarão como material exemplar para resolutiva dos problemas do seu próprio negócio.

4 DISCUSSÃO

No que se refere à qualidade de vida no trabalho, a autoestima pode ser relacionada ao contentamento do indivíduo seja com as condições em que trabalham ou com a exultação das suas necessidades. Segundo Minicucci (2000), no trabalho, o indivíduo obtém diferentes maneiras de satisfação de necessidades, as quais ao serem asseguradas, permitem que o indivíduo desenvolva um relacionamento humano mais afetivo e menos contraditório.

Num panorama geral, as pessoas de sucesso desenvolvem uma autoestima elevada, isto porque sentem-se realizadas tanto pessoal quanto profissionalmente, como consequência, as mesmas tornam-se mais produtivas, e motivadas e automaticamente com uma qualidade de vida melhor.

De acordo com Rodrigues et al. (2011) “a organização se compõe numa rede de relações constituída por pessoas com ideias, precisões e emoção que estão, a todo o tempo, presentes nas relações sociais, transmitindo como estes indivíduos atingem e vivenciam o fato”. Considerando ainda que a organização seja constituída por um grupo de pessoas distintos, porém com o mesmo objetivo, é possível dizer que “a organização se funda numa rede de relações instituídas por indivíduos que possuem ideias, necessidades e sentimentos que estão, constantemente presentes nas relações interpessoais, refletindo como os indivíduos entendem e vivenciam a realidade” (RODRIGUES, et al, 2011).

Silva et al. (2007) descrevem que a relação interpessoal movimenta processos psíquicos e o que se constata, na técnica, é que a vida diária é marcada pela vida em grupo. Isto porque o ser humano está ininterruptamente se relacionando e convivendo com diferentes pessoas, e diferentes lugares, constituem grupos por afinidades e aproximações como família, escola, igreja e trabalho.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo teve como objetivo analisar como o clima organizacional de uma empresa, desenvolvido sobretudo pelo setor de Recursos Humanos, repercute positivamente em uma gestão empresarial. Assim, busca-se demonstrar de que forma a observância de um ambiente de trabalho saudável interfere na produtividade dos funcionários e, por conseguinte, no desempenho empresarial. Diante disso, indaga-se de que maneira o incentivo ao ambiente de trabalho pode se apresentar a fim de contribuir para a evolução empresarial.

Para bem cumprir com o objetivo proposto foi realizada uma análise acerca dos fatores que interferem no departamento de Recursos Humanos de uma indústria de alimentos, a fim de demonstrar como sua gestão de pessoas e o índice de *turnover* traduzem seu desempenho empresarial. Não obstante, foi feito um estudo a fim observar como a política de retenção da referida empresa da indústria de alimentos contribui para a redução dos índices de rotatividade de pessoal.

Para se atingir uma compreensão sobre essa temática, foram definidos objetivos específicos responsáveis por viabilizar a análise do clima organizacional de uma empresa, desenvolvido sobretudo pelo setor de Recursos Humanos, repercute positivamente em uma gestão empresarial. Não obstante, este se propõe ainda a (i) identificar fatores que geram o turnover na empresa alvo do estudo; (ii) mensurar o índice de turnover; (iii) analisar a política de retenção de pessoas que vem sendo implementada pela empresa e os resultados obtidos; e (iv) apresentar medidas resolutivas a serem implementadas na empresa baseado na literatura sobre retenção de pessoas.

Assim, após revisão das referências bibliográficas sobre as políticas técnicas e relevantes da área trabalhista, foi agregada à unidade de governança corporativa, em especial a indústria alimentícia, que se classifica como empresa de médio porte com um total de 77 participantes, uma vez que os testes não eram obrigatórios.

Foi levantado assim através da análise de resultados que a maior parte dos colaboradores numa amostra de tempo de 5 anos estão há menos de 1 ano e que o índice de *turnover* encontra-se muito alto, transparecendo então problemas na gestão de pessoas que foram identificados através da questão 2 que apresenta

resultados ruins, demonstrando que o supervisor não tem um nível de aceitação esperado, tornando a equipe desalinhada. Refletindo assim diretamente em sua produtividade.

Somado à projeção futurística da carreira junto à organização, em que poucos funcionários têm pretensão de manter-se no quadro de funcionários, ainda que a empresa não tenha um bom salário, por oferecer muitos benefícios que tornam a vida do funcionário mais confortável, acaba por retê-los.

Todavia, tais fatores geram uma preocupação ainda maior sobre a forma de trabalho realizado e a relação colaborador *versus* a organização ora investigada. Nesse sentido, tem-se como resultado uma problemática com dados extraídos do questionário, a fim de demonstrarem que os fatores que mais interferem no índice de *turnover* alto são o desalinhamento da equipe, posicionamento inadequado por parte do líder, a ausência de um plano de carreira que estimule o colaborador, o que impacta negativamente na produtividade deste e faz com que o índice de rotatividade de pessoal aumente ainda mais.

REFERÊNCIAS

ALVES, Juciléia; CHAGAS, Pâmela C. Z.; LEMOS, Romiseri; RISSI, Vanessa. **PROCESSO DE DEMISSÃO E SUAS IMPLICAÇÕES: perspectivas dos gestores e dos colaboradores remanescentes em empresas de médio e grande porte de Getúlio Vargas, RS**. Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU, Alto Urugua, v. 5, n. 11, p. 2-16, dez. 2010. Semestral. Disponível em: https://www.caxias.ideau.com.br/wp-content/files_mf/3f5eb3a39f609399a57ff55027f24b7d78_1.pdf. Acesso em: 14 maio 2022.

BERIA, Francielle Machado et al. **Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015**. Estudos e Pesquisas em Psicologia, v. 17, n. 1, p. 118-140, 2017.

BRAGA, Célia. **Motivação e turnover dos Médicos Militares das Forças Armadas**. 2018.

CARVALHO, M. C. N. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel do RH nas organizações**. 4.ed., São Paulo: Campus, 2014.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8. Ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

CONCEIÇÃO, Joelma Telesi Pacheco; CONCEIÇÃO, Márcio Magera; MARTINEWSKI, Alexandre. **Turnover feminino nas cooperativas de resíduos sólidos: um estudo fenomenológico sobre as causas**. Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 4, p. 113-125, 2015.

DAS CHAGAS ROCHA, Edimeire; AGUILLERA, Fernanda. **Rotatividade em call center: para além de indicadores, um chamado à ação**. Psicologia Revista, v. 25, n. 2, p. 371-393, 2016.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2015.

DILDA, Leticia. **Terceirização de mão-de-obra: aspectos trabalhistas e contábeis**. 2002.

EHLERS, Ricardo S. Análise de séries temporais. **Laboratório de Estatística e Geoinformação. Universidade Federal do Paraná**, v. 1, p. 1-118, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; DA COSTA WERLANG, Sergio Ribeiro. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**. Anuário de Pesquisa GVPesquisa, 2016.

FLICK, Uwe. Qualidade na pesquisa qualitativa. In: **Qualidade na pesquisa qualitativa**. 2009. p. 196-196.

GONÇALVES, Karen Cristine Mendonça; SANTOS, Anderson Alves; MACEDO, Sâmara Borges. **Análise da rotatividade de funcionários no setor de facção e confecção em Formiga–MG: um estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso, IFMG Campus Formiga, 2017.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; DOS SANTOS, Antonio José; MELIM, José Maria. **Os impactos do turnover para as organizações**. Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 03) Año 2016, 2016.

HENRARD, Laryssa Prado; QUADROS, Eleite. **A influência do comportamento dos líderes no turnover organizacional**. Percurso, v. 1, n. 16, p. 52-78, 2015.

KLAUCK, Micheline; BOHNENBERGER, Maria Cristina; SCHMIDT, Serje. **As práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional**. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 6, n. 1, 2009.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 17-39, 2016.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista katálysis**, v. 10, p. 37-45, 2007.

LOPEZ, Felix G. **Evolução e perfil dos nomeados para cargos DAS na administração pública federal (1999-2014)**. Brasília: Ipea, 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de Remuneração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MARTINS, Jaqueline Pinto *et al.* **ANÁLISE DOS FATORES QUE DETERMINAM A ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SETOR DE PRODUÇÃO DE UMA FÁBRICA DE SILOS DA CIDADE DE CASCAVEL, PR**. REA-Revista Eletrônica de Administração, v. 16, n. 1, p. 139 a 159, 2018.

MENEZES, Bruno Teles de *et al.* **MUDANÇA ORGANIZACIONAL: Um olhar sobre as organizações de pequeno porte do setor tecnológico**. 2018.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, C. S.; LIMA, J. P. R. Turnover **nas Empresas de Auditoria Externa: Quais São as Causas**. In: XVIII USP International Conference in Accounting. São Paulo, SP, Brasil. 2018.

NEVES NETO, Antonio Augusto. **Continuidade dos planos de saúde em caso de demissão sem justa causa e aposentadoria.** 2017.

PEREIRA, Larissa Espíndola Machado *et al.* **Fatores determinantes da rotatividade de servidores técnico-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Catarina.** 2017.

PEREIRA, Elaine Danielle Guedes; DE ALMEIDA, Carlos Alano Soares. **Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro: breve revisão da literatura.** Encontro Brasileiro de Administração Pública, v. 4, p. 2017, 2017.

PINHO, Bruno Estanqueira. **Uma proposta inicial de um plano para o período de transição do desligamento permanente da usina nuclear Angra 1 até a condição de *safe storage*.** 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 8. Ed. São Paulo: LTR, 2015.

RODRIGUES, *et al.* **Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho.** 2011.

SCHMIDT, M; GODOI, C. **O processo emocional num grupo de trabalho.** 2012. Acesso: 12 de Abril de 2022.

SILVA, *et al.* **Relacionamento interpessoal no contexto organizacional.** 2007. Acesso: 12 de Abril de 2022.

SILVA, R. M. Entrevista de desligamento: uma análise em empresas do segmento contábil. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**. v.3, n. 2, p.166-178, 2014.

SLOMPO, Isabella Francesquini *et al.* **Principais Motivos Causadores De Alto Turnover: Um Estudo De Caso Na Empresa Alfa Nos Anos De 2014 E 2015**. Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. 219, 2016.

STEIL, Andrea Valéria; PENHA, Mariana Mateus; BONILLA, Maria Alejandra Maldonado. **Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 16, n. 1, p. 88-102, 2016.

ZANELLI, J. C.*et. al.* **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2014.