

# ANÁLISE DO TURNOVER EM UMA EMPRESA LOGÍSTICA DO MEIO OESTE CATARINENSE

**Eduarda Barato Vanz<sup>1</sup>**  
**Jaqueline Gosenheimer<sup>2</sup>**  
**Juliana Denise Ebeling<sup>3</sup>**  
**Veronica Paz de Oliveira<sup>4</sup>**

## RESUMO

O estudo analisa as causas do turnover em uma empresa logística no Meio Oeste Catarinense, com o objetivo analisar as principais causas do turnover em uma empresa logística para melhorar a retenção de talentos. Utilizando abordagens qualitativa e quantitativa, com pesquisa exploratória e análise de entrevistas de desligamento de treze colaboradores, a pesquisa revela que o setor financeiro é o mais afetado, com 53,85% dos desligamentos, destacando a pressão e a gestão ineficaz como fatores críticos. As condições de trabalho, salários e a relação com gestores indicam a necessidade de um feedback mais estruturado e maior humanização nas lideranças. Dos desligamentos, 77% foram voluntários, motivados por novas oportunidades e insatisfação salarial. O estudo sugere investimentos em programas de treinamento para líderes, uniformização das práticas de desenvolvimento e revisão da política de remuneração para reduzir os custos do turnover. A análise SWOT oferece uma visão detalhada das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, auxiliando na formulação de estratégias para enfrentar desafios internos e posicionar a empresa como empregadora preferencial. O estudo contribui para a compreensão dos fatores do turnover e propõe soluções para melhorar a retenção de talentos.

Palavras-chave: turnover; gestão de pessoas; retenção de talentos.

## 1 INTRODUÇÃO

A preservação de talentos tem sido objeto de ampla discussão nas organizações ao longo da última década. Múltiplas estratégias têm sido empregadas com o intuito de elucidar os motivos preponderantes que conduzem os colaboradores a desvincularem-se das empresas. O *turnover* define o movimento de entrada e saída

---

<sup>1</sup> Pós-Graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia. E-mail: [eduarda.vanz@hotmail.com](mailto:eduarda.vanz@hotmail.com)

<sup>2</sup> Pós-Graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia. E-mail: [jaquelinegosenheimer@hotmail.com](mailto:jaquelinegosenheimer@hotmail.com)

<sup>3</sup> Pós-Graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia. E-mail: [juliana.ebeling@hotmail.com](mailto:juliana.ebeling@hotmail.com)

<sup>4</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional. Professora Orientadora do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas, Faculdade Senac Concórdia. E-mail: [veronica.oliveira@senac.sc.br](mailto:veronica.oliveira@senac.sc.br)

dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado (Silveira, 2011). Pode ser influenciado por diversos fatores, incluindo insatisfação no trabalho, falta de oportunidades de crescimento, remuneração inadequada, clima organizacional desfavorável, liderança ineficaz, além de questões pessoais e profissionais dos colaboradores. Estes fatores, quando não gerenciados adequadamente, podem aumentar significativamente as taxas de *turnover*, impactando negativamente a produtividade e a moral da equipe.

O atual estudo se concentra nos motivos que levaram à desvinculação do colaborador de uma empresa logística situada no meio oeste catarinense, a qual ainda não possui uma avaliação formal do *turnover*. A amplitude deste índice permite análises detalhadas. De antemão, é sabido que um alto índice de rotatividade afeta negativamente o trabalhador e a empresa. Para os trabalhadores, a alta rotatividade significa instabilidade no emprego, muitas vezes causada por insatisfação. Para as empresas, acarreta um aumento significativo nos custos associados ao recrutamento e treinamento de novos funcionários, perda de conhecimento acumulado, investimento na integração do novo colaborador à cultura organizacional, além de impactos negativos na saúde organizacional, refletindo na produtividade e lucratividade (Boroni; Carvalho; Mota-Santos, 2020).

Nesse contexto, Park e Shaw (2013) apresentam a teoria do capital humano e social, sugerindo que o desempenho de um trabalhador melhora à medida que ele permanece mais tempo em uma empresa, devido à acumulação de conhecimento sobre as atividades que desempenha. Quando esse trabalhador deixa a empresa, há uma perda significativa do capital humano adquirido ao longo de sua permanência, e o novo colaborador que o substituirá precisará de tempo considerável para alcançar o mesmo nível de conhecimento.

Por outro lado, a rotatividade também pode trazer impactos positivos, como destacado por Chiavenato (2010), tais como a renovação de ideias e perspectivas, a melhoria na cultura organizacional e oportunidades de desenvolvimento. Em suma, o *turnover* pode influenciar consideravelmente as organizações, trazendo tanto efeitos positivos quanto negativos, e deve ser gerenciada de maneira estratégica pela empresa. É essencial que a gestão compreenda as causas por trás da rotatividade e busque soluções para mitigar os impactos negativos, ao mesmo tempo em que maximize os benefícios.

Uma ferramenta essencial para a estratificação dessas informações sobre a rotatividade é as entrevistas de desligamento, predominantemente elaboradas pela área de Recursos Humanos. Segundo Serrat (2010), ela permite capturar o conhecimento daqueles que estão deixando a organização, e sua eficácia é maximizada quando os dados são compilados ao longo do tempo. Os motivos para os desligamentos podem estar ligados tanto a fatores internos quanto externos à organização, e identificá-los é um dos principais propósitos das entrevistas de desligamento.

A preparação e condução cuidadosas dessas entrevistas são justificadas como uma situação vantajosa para ambas as partes: a organização retém e compartilha parte do conhecimento dos que estão saindo, enquanto o funcionário que está saindo oferece uma contribuição única e deixa sua marca (Vidotto *et al.*, 2013).

Diante da contextualização realizada até aqui, essa pesquisa propõe como objetivo geral analisar as principais causas do *turnover* em uma empresa logística para melhorar a retenção de talentos, e como objetivos específicos identificar as principais causas de rotatividade de colaboradores, avaliar o impacto financeiro do *turnover* e verificar quais são as estratégias atuais de retenção de talentos, visto que a falta de mensuração e análise dessas informações pela empresa podem estar prejudicando seu desempenho. Nesse contexto, a presente pesquisa busca responder, o seguinte questionamento: Quais são as principais causas de *turnover* em uma empresa logística?

A pesquisa sobre *turnover* em uma empresa que ainda não mensura essa informação representa uma oportunidade de contribuir para a produção de conhecimento científico e para o avanço da área de gestão de pessoas. Ao investigar os fatores que influenciam a rotatividade de pessoal em um contexto específico, os pesquisadores podem identificar padrões, tendências e *insights* úteis para a teoria e prática organizacional.

Para a IES, o estudo oferece a oportunidade de estabelecer uma parceria colaborativa com o setor empresarial, promovendo a troca de conhecimentos e experiências entre academia e mercado. Assim, ao abordar a questão das principais causas do *turnover* em uma empresa logística do Meio Oeste Catarinense, a pesquisa busca não apenas responder a essa pergunta, mas também gerar impactos positivos tanto na gestão empresarial quanto no desenvolvimento acadêmico.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações já reconhecem a importância das pessoas e da forma como são administradas. Por isso, buscam uma gestão de pessoas assertiva, estimulando fatores como força de trabalho, criatividade, compromisso e inovação. Segundo Gramigna (2008, p. 14), “um dos principais indicadores de desempenho empresarial é a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas”.

Por isso, o correto investimento e direcionamento em gestão de pessoas auxiliam na mitigação de fatores negativos para a organização, como o *turnover*. Segundo Cardozo (2005), as pessoas são patrimônios indispensáveis para o desenvolvimento e evolução das organizações. Os gestores precisam monitorar e dar ênfase total ao *turnover* nas empresas, avaliando constantemente a rotatividade de pessoal na organização.

Marras (2009, p. 66) define “turnover” como “o número de colaboradores desligados de uma empresa em um determinado período em comparação ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um índice numérico, conhecido como índice de rotatividade”.

A rotatividade pode ocorrer de forma voluntária ou involuntária. O *turnover* voluntário acontece quando o colaborador decide deixar a empresa por conta própria, enquanto o involuntário ocorre quando a empresa decide desligar o colaborador. Chiavenato (2010, p. 89) “explica que a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas de uma organização, compensando a entrada de novos colaboradores com o desligamento dos antigos”.

Estudos realizados ao longo dos últimos 100 anos mostram uma ampla quantidade de fatores identificados como antecedentes aos desligamentos (Kevin *et al.*, 2004). Traços de personalidade, valores, idade, tempo na organização, habilidades, treinamento, profissionalismo e responsabilidades familiares representam construtos pessoais e familiares. Já conflito e ambiguidade de papéis, falta de reconhecimento, má remuneração (salários e benefícios), sobrecarga e/ou estresse gerados pelo trabalho e pouca abertura no processo de comunicação da organização expressam fatores organizacionais e do trabalho bastante estudados (Ongori, 2007; Hom *et al.*, 2017).

Além disso, a liderança e a gestão desempenham papéis cruciais na influência da rotatividade de funcionários nas empresas. Uma liderança eficaz pode aumentar a satisfação no trabalho, melhorar o comprometimento organizacional e reduzir a intenção de *turnover*. Em contraste, uma liderança inadequada pode levar à insatisfação, ao desengajamento e, eventualmente, ao aumento da rotatividade.

É relevante observar que o *turnover* gera perdas significativas, incluindo recursos, tempo e despesas com desligamentos e admissões sucessivas. O caixa e a estratégia financeira da organização são fortemente impactados. Segundo Chiavenato (2010), os custos de desvinculação laboral podem ser classificados em três categorias: primários, secundários e terciários.

Os custos primários são inevitáveis para a organização em casos de desligamentos voluntários de colaboradores. Esses incluem despesas com recrutamento e seleção, registro e documentação, integração e treinamentos, além dos custos de desligamento como aviso prévio, multa do FGTS, pagamento de férias e 13º proporcional (Chiavenato, 2010).

Os custos secundários estão indiretamente ligados ao processo de desligamento e incluem despesas relacionadas à produção (como a insegurança de um novo colaborador e a produção inferior), reflexos no comportamento dos demais colaboradores (atitudes pessoais), custos extras laborais (horas extras) e custos extras operacionais (controle, manutenção e planejamento) (Chiavenato, 2010).

Os custos terciários são percebidos a médio e longo prazo e resultam da nova contratação. Esses custos incluem queda na qualidade dos produtos e negócios, aumento das taxas de seguros e salários, e impactos na imagem organizacional (imagem refletida através do antigo colaborador) (Chiavenato, 2010).

Embora o *turnover* seja visto de forma negativa, no livro *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, Chiavenato (2010), discute como o *turnover* pode ter impactos positivos para a empresa, como renovação de ideias e perspectivas, o ajuste cultural, pois colaboradores que não se encaixam bem na cultura da empresa podem ser substituídos por outros que estejam mais alinhados com os valores e objetivos organizacionais, e oportunidades de desenvolvimento interno, pois a saída de colaboradores pode abrir oportunidades de promoção e desenvolvimento para os funcionários internos.

No entanto, apesar desses pontos positivos, reter talentos sempre é o melhor a se fazer, pois a estabilidade e a experiência dos colaboradores são fundamentais para o sucesso e a continuidade do negócio. Nesse sentido, Franco e Matos (2010), pensando na qualidade de vida dos trabalhadores, sua motivação e seu autodesenvolvimento, verificam que se faz necessário o estabelecimento de políticas de ascensão profissional, com remuneração adequada e com possibilidades efetivas de crescimento horizontal (no mesmo cargo) ou mesmo de evoluções verticais (facilitadas por uma política que valorize e priorize os trabalhadores).

Outra questão de relevância é o investimento em programas formais e informais de educação para o trabalho, considerando que os profissionais buscam e necessitam de constante aprimoramento profissional. Nesse contexto, a capacitação de líderes e gestores se torna essencial, pois eles desempenham um papel fundamental no desenvolvimento das equipes e na promoção de um ambiente de trabalho produtivo e motivador (Senge, 2006).

Apesar das práticas gerais que as empresas podem adotar, é essencial que cada organização identifique suas próprias causas de *turnover*, pois elas são únicas para cada contexto. Uma ferramenta crucial para essa análise é a entrevista de desligamento, que serve como um método investigativo para descobrir as causas da rotatividade. Essa prática tem como objetivo investigar, identificar e confirmar as principais razões para os desligamentos e seus respectivos efeitos (Chiavenato, 2010). Muitas questões relacionadas à saída de um funcionário podem permanecer ocultas sem um instrumento estruturado que facilite a coleta de informações e forneça uma base sólida para decisões estratégicas.

Por fim, a gestão estratégica do *turnover* é essencial para minimizar seus impactos negativos e maximizar os benefícios. Compreender as causas do *turnover* e implementar estratégias de retenção eficazes pode melhorar significativamente o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores (Chiavenato, 2010; Park; Shaw, 2013).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia empregada neste estudo combinou abordagens qualitativas e quantitativas, incluindo pesquisa bibliográfica, análise documental de entrevistas de desligamento e análise dos gráficos. Com essa abordagem, buscou-se descrever e interpretar os fenômenos investigados, oferecendo uma compreensão mais ampla e aprofundada das principais causas do *turnover*.

Para alcançar o objetivo deste estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa, com o propósito de analisar, organizar e interpretar as respostas da entrevista de desligamento, sobre as causas do turnover em uma empresa logística do Meio Oeste Catarinense.

De acordo com Marconi e Lakatos (2005), pesquisas exploratórias têm como objetivo a formulação de um problema, com a finalidade de ampliar a compreensão sobre o fenômeno estudado e aumentar a familiaridade do pesquisador com o tema, permitindo uma futura investigação mais precisa.

Segundo Minayo (2010), o método qualitativo, por meio de suas bases teóricas, possibilita a revelação de processos sociais pouco explorados, além de contribuir para a construção de novas abordagens e a formulação de conceitos durante o processo investigativo.

Ao aplicar esses métodos ao estudo da empresa em questão, que atua no segmento logístico e possui 40 unidades e pontos de apoio distribuídos pelo Brasil e pelo Mercosul, a pesquisa teve como público-alvo treze colaboradores que se desligaram da unidade Matriz nos últimos quatro meses, abrangendo 100% dos desligamentos nesse período. Para a coleta de dados, foram utilizadas as informações obtidas por meio do formulário de entrevista de desligamento, aplicado pela área de Desenvolvimento Organizacional da empresa. Para identificar estratégias eficazes de retenção de talentos e mitigar os custos relacionados ao *turnover*, adotou-se uma abordagem baseada em entrevistas com o gestor corporativo de RH e duas psicólogas do Setor de Desenvolvimento Organizacional.

O objetivo foi entender a percepção interna sobre as principais causas do *turnover*, identificar ações já em andamento, e explorar oportunidades para aumentar o engajamento e a satisfação dos colaboradores. As entrevistas também foram

essenciais para mapear os desafios específicos da empresa em reter talentos a longo prazo e discutir possíveis soluções práticas.

Quadro 1 - Sujeitos pesquisados

Setor	Cargo	Tempo de Empresa
Financeiro	Assistente Administrativo	1 ano
	Assistente Administrativo	2 meses
	Assistente Administrativo	4,5 anos
	Assistente Administrativo	3,2 anos
	Analista Administrativo	3 meses
	Analista Administrativo	1 dia
	Analista Administrativo	3 anos
Sistema de Gestão Integrada (SGI)	Assistente Administrativo	1 ano
Gestão da Tecnologia da Informação (GTI)	Programador de Sistemas	3 meses
Gerenciamento de Risco Operacional (GRO)	Analista de Gerenciamento de Risco	3 anos
Gestão de Talentos Humanos (GTH)	Auxiliar Administrativo	3 meses
Centro de Serviços Compartilhados - CSC	Assistente Administrativo	3 anos
Contábil	Assistente Contábil	4 anos

Fonte: elaborado pelas autoras (2024).

Utilizar a entrevista como método de obtenção de informações busca compreender a subjetividade do indivíduo a partir de seus relatos, revelando como ele enxerga, vivencia e interpreta seu contexto histórico, momento atual e ambiente social. Trata-se de um ponto de vista pessoal, entre diversos possíveis. A partir dessa subjetividade, é possível refletir sobre uma dimensão coletiva, o que permite entender as relações que se formam ou se formaram dentro dos grupos sociais aos quais o entrevistado pertenceu ou ainda pertence, em um determinado tempo e espaço (Duarte, 2004).

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo, quando aplicada a dados qualitativos como os das entrevistas, permite identificar categorias e temas recorrentes, possibilitando uma interpretação mais profunda do material empírico. Neste sentido, os dados coletados por meio das entrevistas de desligamento foram

analisados qualitativamente, buscando identificar padrões e categorias que explicassem os motivos do turnover na unidade matriz.

## **4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS**

Este capítulo apresenta a contextualização histórica e organizacional da empresa em análise, bem como os resultados obtidos a partir da aplicação de metodologias específicas para avaliação de processos internos e desligamentos. Inicialmente, é abordado o panorama geral da organização, destacando sua trajetória, estrutura e principais características que influenciam a gestão de pessoas. Em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa conduzida, acompanhados de uma análise crítica, que busca correlacionar os dados coletados com a literatura acadêmica e identificar os fatores determinantes para os desligamentos

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

Estabelecida na década de 90 por um grupo de transportadores do meio oeste catarinense, a empresa foi criada para fortalecer suas operações através de um modelo colaborativo. Desde sua fundação, manteve a sede no sul do Brasil e, ao longo dos anos, expandiu sua atuação, diversificando serviços e estabelecendo filiais em várias regiões do país e em outros países da América do Sul.

Em 2020, a organização evoluiu para uma sociedade anônima. Hoje, atua como um operador logístico completo, oferecendo soluções integradas que visam aumentar a eficiência e promover o desenvolvimento de seus parceiros, com um compromisso contínuo com a comunidade e a sustentabilidade. O setor de Recursos Humanos é estruturado em uma matriz e conta com unidades de apoio distribuídas pelo país, garantindo a integração e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores em todas as localidades onde a empresa atua.

### **4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE CRÍTICA**

A entrevista de desligamento aplicado aos ex-colaboradores é um formulário semiestruturado, composto por duas escalas de resposta: uma avaliando os aspectos

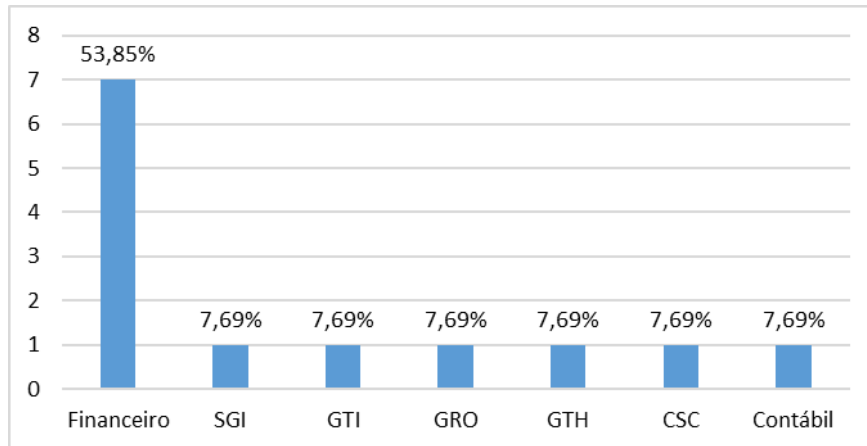
em "ótimo", "bom", "satisfatório", "ruim" e "péssimo", e outra medindo a frequência com as opções "sempre", "com frequência", "algumas vezes", "raramente" e "nunca". As perguntas foram organizadas em cinco grupos: Condições de Trabalho; Treinamento e Desenvolvimento; Salário; Relação com o Gestor; e Clima Organizacional, totalizando treze perguntas fechadas e uma pergunta aberta. Para a análise dos dados, contou-se com a entrevista de treze participantes que foram desligados nos últimos quatro meses, representando 100% dos envolvidos.

Os dados coletados indicam que 77% dos desligamentos ocorreram por iniciativa dos próprios colaboradores, enquanto 23% foram decisões tomadas pela empresa. Entre os principais motivos para pedidos de demissão, destacam-se “novas oportunidades de emprego”, representando 46,15% das respostas, e “salário insatisfatório”, citado em 15,38% dos casos. Um entrevistado mencionou que não percebeu oportunidades de crescimento, segundo o assistente, “para chegar a cargos de analista, demora de 08 a 10 anos”. Quanto aos desligamentos promovidos pela empresa, todos foram motivados por “redução de quadro”.

Sobre os motivos de desligamento voluntário, essa tendência é consistente com o que foi discutido na literatura, onde a falta de desenvolvimento profissional é um fator significativo que leva os colaboradores a buscar outras oportunidades (Chiavenato, 2010; Franco; Matos, 2010). Além disso, a remuneração é outro fator crucial, conforme apontado por Marras (2009) e outros estudos que destacam a importância de salários e benefícios competitivos para a retenção de talentos.

A análise mais aprofundada dos desligamentos revela que o setor financeiro foi o mais impactado, concentrando a maior parte das movimentações de pessoal. De acordo com os dados do gráfico abaixo, esse setor representou 53,85% dos desligamentos totais na empresa, destacando-se significativamente em comparação aos demais setores (Sistema de Gestão Integrado, Gestão da Tecnologia da Informação, Gestão de Riscos Operacionais, Gestão de Talentos Humanos, Centro de Serviços Compartilhados e Contábil). Cada um deles com 7,69% dos desligamentos.

Gráfico 1 - Setor com mais desligados



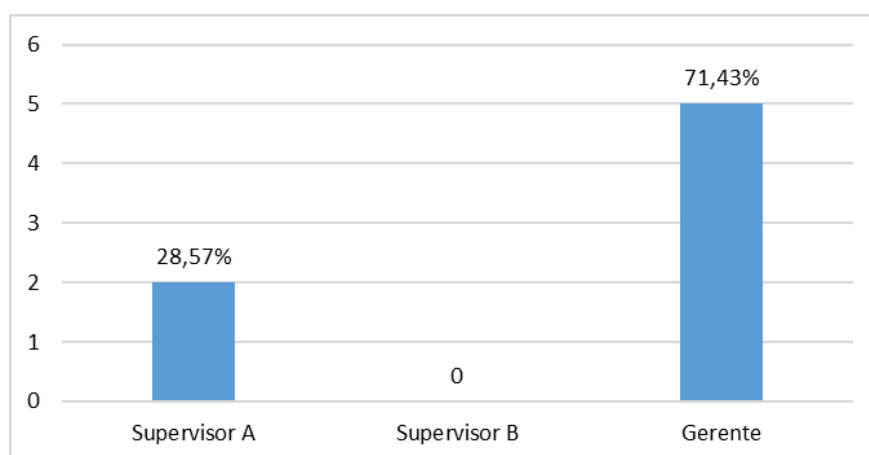
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Um entrevistado da área mencionou “muita pressão no ambiente de trabalho”, principalmente pela chegada de uma nova empresa no grupo, onde observava “grande parte dos colaboradores indo chorar no banheiro ou cozinha pela alta demanda”. Esse relato sugere que a pressão excessiva pode estar causando estresse significativo, o que não só contribui para a alta rotatividade de pessoal, mas também pode impactar a saúde mental e o bem-estar geral da equipe.

Os demais setores (SGI, GTI, GRO, GTH, CSC e Contábil) apresentaram uma taxa uniforme de desligamento de 7,69%. A homogeneidade nas taxas de desligamento desses setores pode indicar um clima organizacional mais estável e menos problemático em comparação com o financeiro. Isso sugere que as pressões e desafios enfrentados pelo setor financeiro são, de fato, exclusivos e exigem atenção imediata.

Dentro do setor financeiro, os desligamentos também variaram entre diferentes níveis de liderança.

Gráfico 2 - Lideranças do setor financeiro que mais tiveram liderados desligados



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

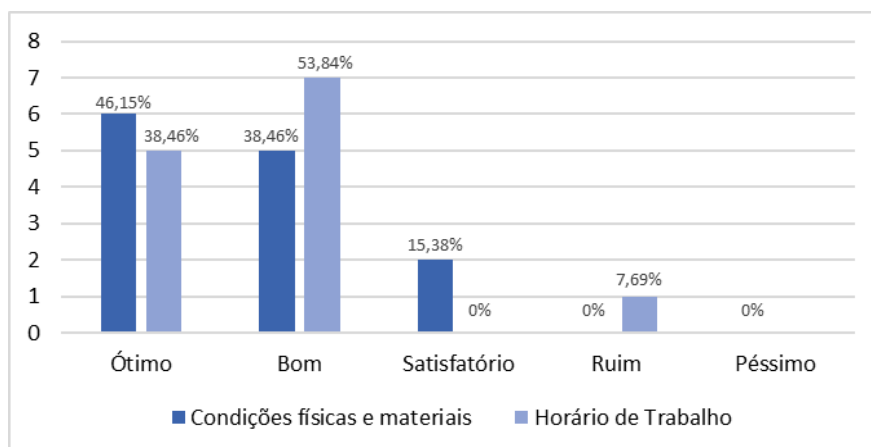
O gráfico 2 mostra que a maior concentração (71,43%) ocorreu sob a supervisão do Gerente, sugerindo uma possível necessidade de investigação mais detalhada sobre a dinâmica de gestão nesse nível. Os demais desligamentos (28,57%) estavam sob a supervisão do Supervisor A, enquanto nenhum desligamento foi registrado sob o Supervisor B. Referente ao Gerente da área, um ex-colaborador comentou que “falta um olhar humanizado” e que o mesmo “não era uma pessoa acessível e por isso percebe que ele está afastando os colaboradores”.

A elevada taxa de desligamentos sob a supervisão do Gerente, em combinação com a alta pressão observada no setor financeiro, pode indicar uma relação entre a forma como a gestão lida com a carga de trabalho e a experiência dos colaboradores. Se o Gerente não demonstra um “olhar humanizado” e não é percebido como acessível, isso pode contribuir para um ambiente de trabalho opressivo.

A opção de desligamento voluntário, especialmente sob uma gerência considerada não acessível, sugere que os colaboradores podem estar buscando ambientes onde se sintam mais valorizados e respeitados.

Quando analisada as informações do grupo Condições de Trabalho, o Gráfico 3 compara duas categorias de avaliação: Condições físicas e materiais e Horário de trabalho, distribuídas em cinco níveis de satisfação: "Ótimo", "Bom", "Satisfatório", "Ruim" e "Péssimo".

Gráfico 3 - Condições de trabalho

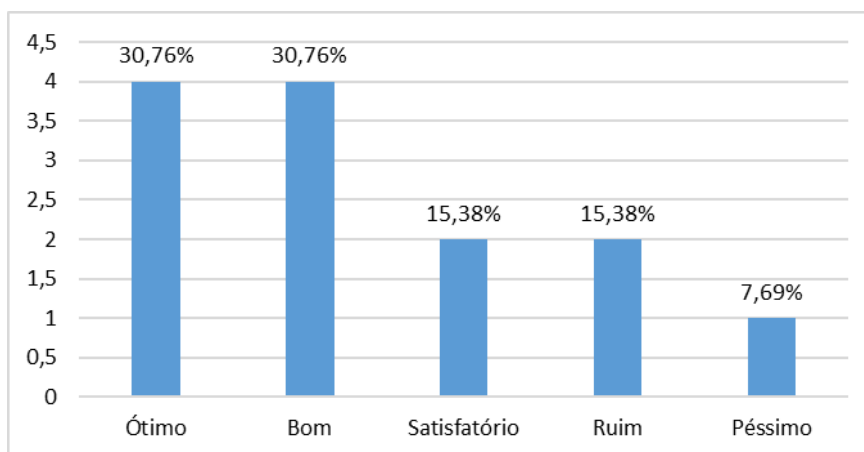


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Um total de 46,15% das pessoas considera as condições físicas e materiais ótimas, 38,46% classificam como boas, apenas 15,38% consideram satisfatórias. Não há registros de avaliações ruins ou péssimas. Já no quesito horário de trabalho, 38,46% dos respondentes acham o horário de trabalho ótimo. A maioria, 53,84%, avalia o horário de trabalho como bom. Nenhum participante classificou o horário de trabalho como satisfatório ou péssimo e 7,69% consideram ruim. A predominância de avaliações positivas nas condições físicas e materiais, e no horário de trabalho, reflete uma gestão eficaz dessas áreas.

O Grupo de Treinamento e Desenvolvimento de Trabalho apresenta a percepção dos colaboradores sobre os treinamentos recebidos durante seu período na empresa para a execução de suas atividades, conforme ilustrado no gráfico 4.

Gráfico 4 - Treinamento para execução das atividades



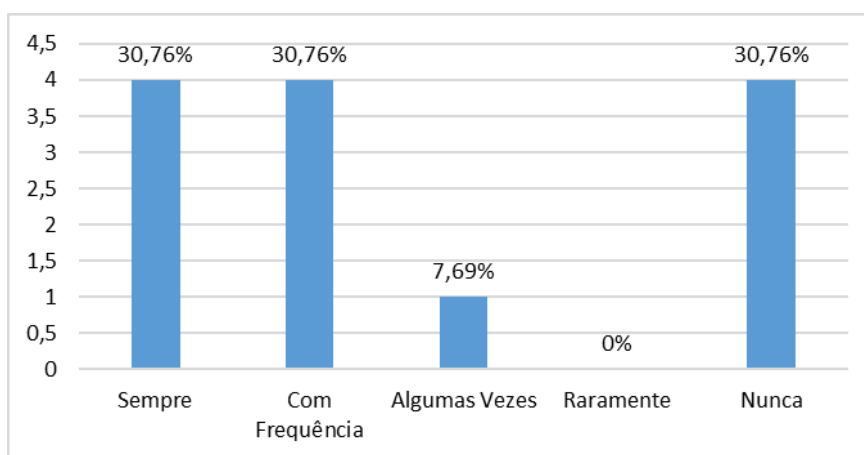
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A maioria das respostas sobre os treinamentos está nas categorias 'Ótimo' e 'Bom', com cerca de 30,76% cada, indicando satisfação entre os avaliados. No entanto, há uma polarização nas respostas, com pouca representatividade nas categorias intermediárias ('Satisfatório' e 'Ruim'), sugerindo que os participantes tendem a avaliar os treinamentos de forma extrema. A categoria 'Péssimo' é a menos frequente, com apenas 7,69% das respostas.

Embora a maioria das avaliações seja positiva, essa polarização sugere abordagens de desenvolvimento não uniformes, com líderes utilizando métodos de treinamento distintos. Isso resulta em percepções inconsistentes entre os colaboradores, destacando a necessidade de um alinhamento mais claro entre as lideranças sobre conceitos e práticas de treinamento para garantir uma experiência de desenvolvimento consistente e de qualidade para todos os novos colaboradores.

Adicionalmente, as percepções sobre a oportunidade de crescimento também mostram uma distribuição equilibrada entre os extremos, conforme indica o gráfico 5.

Gráfico 5 - Oportunidade de crescimento



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

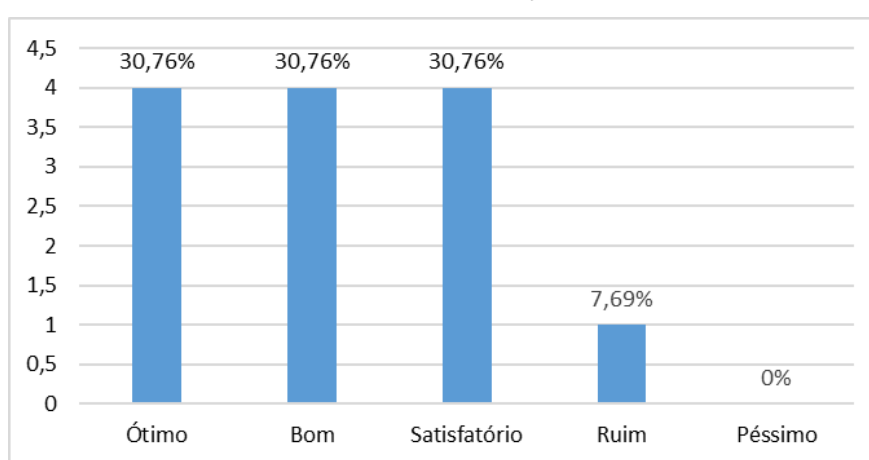
As informações indicam que 30,76% dos respondentes optaram pelas categorias "Sempre", "Com Frequência" e "Nunca". Apenas 7,69% responderam "Algumas Vezes", enquanto "Raramente" não recebeu respostas. Essa diversidade nas respostas reflete uma similar polarização, sugerindo que, embora alguns colaboradores sintam que têm oportunidades de crescimento, outros não compartilham dessa visão.

Portanto, a polarização tanto nas avaliações dos treinamentos quanto nas percepções sobre oportunidades de crescimento indica a necessidade urgente de

uma abordagem mais coesa e alinhada por parte das lideranças. Isso garantiria não apenas uma experiência de treinamento mais uniforme, mas também uma percepção mais clara e positiva das oportunidades de crescimento dentro da empresa, beneficiando o desenvolvimento de todos os colaboradores.

A análise dos dados sobre a percepção do Grupo Salário revela um panorama interessante, principalmente ao considerar que as mesmas pessoas responderam a ambos os questionários.

Gráfico 6 - Salário em relação à atividade



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os dados revelam que a opinião dos colaboradores está bastante equilibrada entre as categorias "Ótimo", "Bom" e "Satisfatório", cada uma representando 30,76% das respostas. Isso indica que a maioria dos respondentes tem uma visão positiva ou aceitável sobre a remuneração, com quase um terço classificando como ótima. A ausência de respostas na categoria "Péssimo" é um aspecto encorajador, pois demonstra que não há descontentamento extremo.

Entretanto, a análise se complica ao considerar que 7,69% dos colaboradores classificaram o salário como "Ruim". Além disso, 15,38% dos pedidos de demissão foram motivados por "salário insatisfatório". Essa contradição é notável, uma vez que as mesmas pessoas que avaliaram seu salário de forma positiva também mencionaram a insatisfação como um dos motivos para sua saída.

Essa polarização das opiniões pode ser atribuída a diferentes fatores:

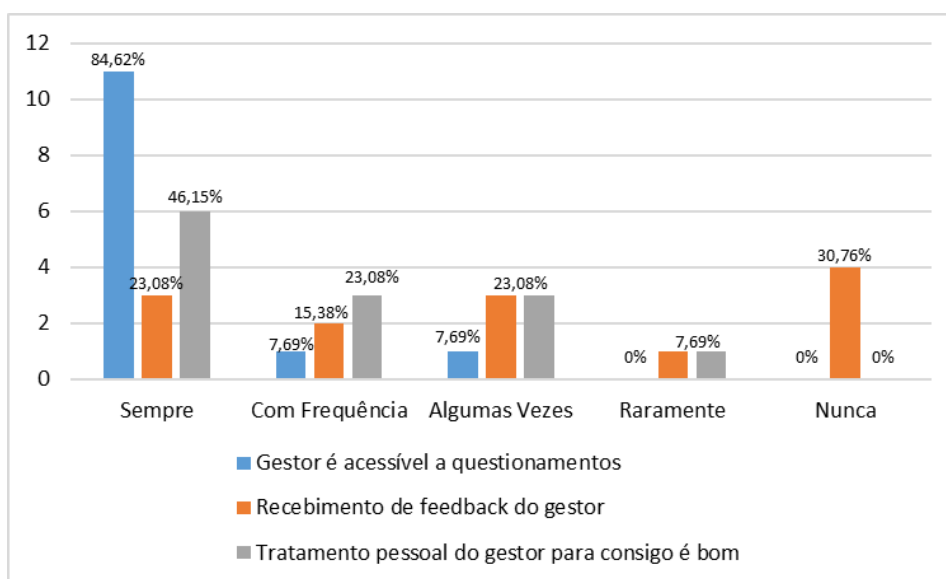
1. Expectativas Pessoais vs. Realidade: É possível que alguns colaboradores tenham expectativas mais elevadas em relação ao salário, influenciadas por fatores como experiência anterior, comparação com o mercado ou outras

oportunidades de emprego. Embora avaliem o salário como "Bom" ou "Ótimo", essa avaliação pode não corresponder às suas expectativas pessoais de compensação.

2. Variação em Funções e Responsabilidades: Como todos os respondentes ocupam funções diferentes dentro da empresa, suas percepções sobre a adequação do salário podem variar. Colaboradores em funções que exigem mais habilidades ou que têm maior responsabilidade podem sentir que merecem uma remuneração mais alta, mesmo que a maioria dos outros colegas esteja satisfeita.

A análise dos dados sobre a percepção dos colaboradores em relação aos gestores no Grupo Relação com o Gestor, destaca três aspectos principais: acessibilidade, recebimento de feedback e tratamento pessoal. Cada um desses pontos fornece insights valiosos sobre a dinâmica da liderança e a comunicação dentro da equipe.

Gráfico 7 - Panorama geral sobre o relacionamento com o gestor



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

**Acessibilidade do Gestor:** A maioria dos respondentes (84,62%) considera que o gestor está "Sempre" acessível a questionamentos, o que sugere uma boa abertura para diálogo e comunicação dentro da equipe. Apenas uma pequena parcela (7,69%) percebe acessibilidade "Frequente" ou "Algumas Vezes". A alta taxa de acessibilidade indica um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem à vontade para se

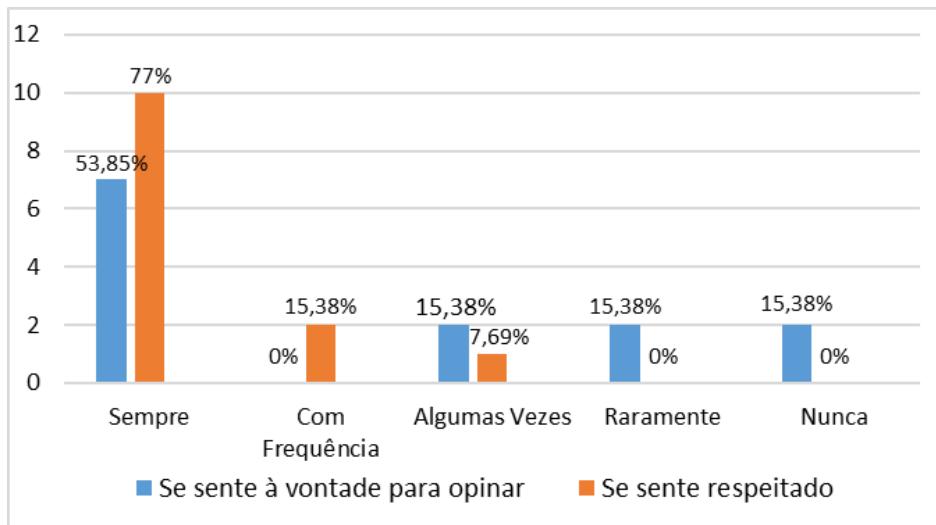
comunicar e buscar apoio do gestor. Essa abertura é fundamental para a construção de um clima organizacional positivo e colaborativo.

**Recebimento de Feedback:** O recebimento de feedback mostra uma distribuição mais variada. Apenas 23,08% dos colaboradores afirmam "Sempre" receber feedback, enquanto 15,38% recebem "Com Frequência" e 23,08% recebem "Algumas Vezes". Notavelmente, 30,76% indicaram "Nunca" receber feedback, o que pode indicar uma lacuna na comunicação de desempenho e reconhecimento por parte dos gestores. A discrepância nas percepções sobre o feedback é alarmante, especialmente a alta porcentagem de colaboradores que relataram não receber feedback. O feedback é essencial para o desenvolvimento profissional, pois orienta os colaboradores sobre seu desempenho e áreas para melhoria. A falta de retorno pode levar a sentimentos de desengajamento e insatisfação, além de dificultar o crescimento e o reconhecimento dos colaboradores.

**Tratamento Pessoal:** O tratamento pessoal por parte do gestor é visto como positivo de forma frequente, com 46,15% dos colaboradores dizendo que "Sempre" têm um bom tratamento. Outras percepções foram divididas entre "Algumas Vezes" e "Com Frequência" (23,08%) e "Raramente" (7,69%). A percepção positiva em relação ao tratamento pessoal sugere que os gestores estão fazendo um esforço para criar um ambiente respeitoso e acolhedor.

O Grupo Clima Organizacional apresenta a percepção dos colaboradores em relação a diferentes aspectos do ambiente de trabalho, com respostas distribuídas em duas categorias de frequência, conforme apresenta o Gráfico 8.

Gráfico 8 - Panorama Geral sobre o Clima Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

**Se sente à vontade para opinar:** A maioria dos colaboradores (53,85%) afirma que "Sempre" se sente à vontade para expressar suas opiniões. No entanto, 15,38% relatam que "Raramente" ou "Nunca" se sentem confortáveis para opinar, sugerindo que pode haver um clima de receio para se manifestar em algumas situações.

**Se sente respeitado:** A percepção de respeito é alta, com 77% dos colaboradores afirmando que "Sempre" se sentem respeitados. Pequenas porcentagens mencionam "Com Frequência" (15,38%) e "Algumas Vezes" (7,69%), indicando que, na maior parte do tempo, o ambiente é positivo, mas ainda há margem para melhorias.

A alta taxa de colaboradores que se sentem respeitados deve favorecer a disposição em expressar opiniões. No entanto, o fato de que 15,38% ainda se sintam inibidos sugere que, mesmo em um ambiente respeitoso, podem existir fatores que inibem a comunicação, como o medo de represálias ou a percepção de que as opiniões não são valorizadas.

A pesquisa de *turnover* realizada na empresa revelou um impacto financeiro significativo, envolvendo tanto os custos de rescisão quanto os custos de substituição dos colaboradores desligados. Essa análise visa compreender melhor esse impacto e propor formas de mitigar essas despesas no futuro. A pesquisa de *turnover* realizada na empresa abrangeu 13 colaboradores, sendo que, para uma análise detalhada dos custos de desligamento, focamos em uma amostra de 4 colaboradores. Essa seleção

foi feita para avaliar o impacto em casos representativos de demissão e pedido de desligamento.

Os valores de rescisão de quatro colaboradores analisados são os seguintes:

- **Colaboradora A (demitida):** R\$6.490,89
- **Colaboradora B (demitida):** R\$8.838,46
- **Colaborador C (pediu demissão):** R\$6.578,57
- **Colaborador D (pediu demissão):** R\$5.297,67

Os custos acima englobam todos os valores recebidos, incluindo o saldo de salário, férias, 13º salário, horas extras, indenizações e outros valores que compõem a remuneração do colaborador na rescisão. Esses números indicam que o custo para a empresa é elevado, tanto em casos de demissões quanto em pedidos de desligamento. O impacto financeiro é significativo, considerando que esses custos são obrigatórios e representam um desembolso imediato para a empresa.

Além dos custos diretos de rescisão, é importante avaliar os gastos adicionais para substituir esses colaboradores. Esses custos incluem:

- **Treinamento:** Cada novo colaborador exige treinamento para se adaptar aos processos e à cultura da empresa. No caso da empresa, há um investimento mensal de R\$2.500 em uma plataforma de treinamento que atende 790 colaboradores. Isso resulta em um custo mensal de aproximadamente R\$3,16 por colaborador. Embora pareça um valor pequeno, é um investimento contínuo e necessário para manter o nível de capacitação da equipe.
- **Agência de Recrutamento:** No caso da colaboradora B, houve um gasto extra de R\$700 para uma agência de recrutamento, adicionando um custo à substituição. Esse tipo de despesa é comum em processos de seleção, especialmente quando a contratação é feita por intermédio de agências especializadas.

Esses valores de substituição são somados ao impacto causado pela perda de colaboradores experientes, que já estavam adaptados aos processos e à cultura da empresa. O período de treinamento e adaptação de novos funcionários também resulta em uma produtividade inicial mais baixa, o que afeta a eficiência das operações.

Para mitigar esses custos, a empresa tem adotado algumas estratégias de retenção de talentos, como o desenvolvimento de programas de incentivo, melhorias

no ambiente de trabalho, e principalmente investir no engajamento e na satisfação dos colaboradores, melhorando tanto o clima organizacional quanto os resultados financeiros a longo prazo.

## 5 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A COMPREENSÃO DAS CAUSAS DO TURNOVER

A análise SWOT que será apresentada a seguir tem como foco o estudo das causas do turnover dentro da organização, buscando identificar os fatores que impactam diretamente a rotatividade de colaboradores. Através dessa análise, é possível observar as forças que contribuem para a retenção de talentos, as fraquezas que impulsionam a saída de colaboradores, as oportunidades para implementar melhorias que promovam maior estabilidade e as ameaças externas que podem agravar o cenário atual.

Quadro 1 - Análise SWOT das Causas do Turnover

Forças	Fraquezas
<p>Gestão eficaz de condições físicas e horários: 84,61% dos colaboradores avaliam positivamente esses aspectos, indicando uma administração eficiente dessas áreas.</p> <p>Matriz de RH com suporte regional, assegurando atenção às necessidades específicas das equipes em diferentes localidades.</p> <p>Taxa de desligamento uniforme em setores fora do financeiro, sugere estabilidade geral.</p>	<p>Alta rotatividade no setor financeiro: Representa 53,85% dos desligamentos, destacando problemas críticos relacionados à pressão excessiva e à gestão.</p> <p>Abordagens distintas entre líderes geram percepções inconsistentes sobre oportunidades de crescimento e formação</p> <p>Gestão pouco humanizada no setor financeiro: Relatos sobre o gestor do setor indicam falta de acessibilidade e empatia, agravando o clima de trabalho.</p> <p>Apesar de avaliações "boas" ou "ótimas", 15,38% dos desligamentos foram motivados por insatisfação salarial, refletindo uma possível desconexão com expectativas de mercado.</p> <p>30,76% dos colaboradores afirmam nunca receber feedback, prejudicando o desenvolvimento profissional.</p>
Oportunidades	Ameaças

<p>Uniformizar treinamentos e abordagens gerenciais pode melhorar o clima organizacional e reter talentos.</p> <p>Desenvolvimento de programas de bem-estar: Abordar a pressão no setor financeiro com iniciativas focadas na saúde mental e no gerenciamento de demandas.</p> <p>Revisão competitiva de salários e benefícios pode mitigar desligamentos voluntários motivados por insatisfação financeira.</p> <p>Estruturar caminhos claros para crescimento pode reduzir percepções de estagnação e reforçar o comprometimento dos colaboradores.</p> <p>Fortalecer canais de feedback para aprimorar a comunicação e o reconhecimento de desempenho.</p>	<p>Setores que oferecem melhores condições salariais e perspectivas de crescimento podem atrair colaboradores.</p> <p>Problemas no setor financeiro, como relatado, podem desencadear burnout e maior rotatividade, afetando a eficiência.</p> <p>Diferenças extremas nas avaliações de clima, salário e treinamento sugerem um risco de descontentamento localizado em áreas específicas.</p> <p>Falta de adaptação às expectativas de mercado: Sem revisão nas práticas de desenvolvimento e gestão, a empresa pode enfrentar dificuldades na retenção de talentos estratégicos.</p>
---	--

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com base nos resultados, a empresa pode priorizar ações em três frentes principais:

1. **Gestão de pessoas no setor financeiro:** investir em programas de treinamento para líderes, especialmente no desenvolvimento de competências relacionais e humanizadas, além de estratégias para mitigar a pressão no ambiente de trabalho.
2. **Alinhamento de práticas de treinamento e desenvolvimento:** uniformizar processos de treinamento e garantir consistência nas oportunidades de crescimento profissional, promovendo uma experiência mais equitativa para os colaboradores.
3. **Revisão da política de remuneração e benefícios:** equilibrar expectativas dos colaboradores com práticas competitivas de mercado para reforçar a retenção e atratividade da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou os resultados obtidos por meio de entrevistas de desligamento, com o objetivo de compreender os fatores que impactam a rotatividade de colaboradores em uma empresa de logística, considerando suas estratégias de expansão, diversificação de serviços e evolução organizacional.

Os dados indicaram que os desligamentos voluntários predominam, sendo motivados principalmente pela busca de novas oportunidades e insatisfação salarial. A análise revelou desafios específicos no setor financeiro, marcado por alta pressão, estresse organizacional e dificuldades de gestão, que influenciam diretamente na retenção de talentos. Outro ponto crítico identificado foi a percepção de falta de oportunidades de crescimento e o impacto de práticas de treinamento inconsistentes entre as lideranças, gerando experiências polarizadas entre os colaboradores.

Adicionalmente, a análise de aspectos como condições de trabalho, salários e relação com os gestores apontou pontos de excelência, como boas condições físicas e materiais, e desafios, como a necessidade de uma abordagem mais estruturada de feedback e maior humanização nas relações de liderança. Esses achados reforçam a importância de práticas de gestão alinhadas e integradas aos objetivos estratégicos da organização.

Portanto, a pesquisa contribui ao oferecer um panorama detalhado das percepções dos colaboradores sobre a empresa, permitindo uma análise robusta de seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (SWOT). As evidências aqui discutidas são essenciais para a formulação de estratégias que não apenas enfrentam os desafios internos, mas também posicionam a organização como um empregador de escolha em um mercado competitivo.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BORONI, Fernanda; NETO, Antonio Carvalho; MOTA-SANTOS, Carolina. Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 21, p. 235-250, jan/dez. 2020. Disponível em: rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados | Boroni | Gestão & Planejamento - G&P (unifacs.br). Acesso em: 14 fev. 2024.

CARDOZO, Carla Andréia. **Gestão do turnover**. Novo Hamburgo, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Elsevier, 2010.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/T2-5SF/Sandra/Entrevistas%20em%20pesquisas%20qualitativas.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2024.

FRANCO, Eliane Soares Mendes; MATOS, Ângelo Braz de. Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal. **Diferencial Recursos Humanos**, Itaúna, dez. 2010. Disponível em: <https://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-atalizado-dezembro-2010.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2024.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

HOM, Peter. W. *et al.* One hundred years of employee turnover theory and research. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 530- 545, 2017. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2017-03604-001>. Acesso em: 20 jul. 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

KEVIN, Morrell M.; JOAN, Loan-Clarke; ADRIAN, J. Wilkinson. Organizational change and employee turnover. **Personnel Review**, Loughborough, v. 33, n. 2, p. 161-166, 2004. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Kevin-Morrell/publication/200130266\\_Organisational\\_change\\_and\\_employee\\_turnover/links/57514d9508ae02ac127592ec/Organisational-change-and-employee-turnover.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kevin-Morrell/publication/200130266_Organisational_change_and_employee_turnover/links/57514d9508ae02ac127592ec/Organisational-change-and-employee-turnover.pdf). Acesso em: 20 jul. 2024.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

ONGORI, Henry. A review of the literature on employee turnover. **African Journal of Business Management**, v. 1, n. 2, p. 049-054, mai/jun. 2007. Disponível em: [https://academicjournals.org/article/article1380537420\\_Ongori.pdf/1000](https://academicjournals.org/article/article1380537420_Ongori.pdf/1000). Acesso em: 20 jul. 2024.

PARK, Tae-Youn; SHAW, Jason. D. Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p. 268-309. 2013. Disponível em: Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. (apa.org). Acesso em: 14 fev. 2024.

SENGE, Peter. M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 24 ed. Brasil: Best Seller, 2006.

SERRAT, Oliver. Knowledge Solutions: **Tools, Methods and Approaches to Drive Development Forward and Enhance Its Effects**. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2010. *E-book*. Disponível em: Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Development... - Olivier Serrat - Google Livros. Acesso em: 14 fev. 2024.

SILVEIRA, Cibele Cardoso. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre 2011. Acesso em: 09 out. 2019.

VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson *et al.* Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão do conhecimento. **Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis**, v. 3, n.2, p. 52-58, jul/dez. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450812005.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2024.