

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO

AMANDA SILVA NETTO

GERENCIAMENTO DO ALTO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA
NA MANUFATURA: UM ESTUDO DE CASO

São Leopoldo

2024

Amanda Silva Netto

Gerenciamento do alto índice de rotatividade
de mão de obra na manufatura: um estudo de caso

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Dra. Cristina Orsolin Klingenberg

Co-orientador: Dr. Daniel Pacheco Lacerda

São Leopoldo

2024

N476g Netto, Amanda Silva.
Gerenciamento do alto índice de rotatividade de mão de obra na manufatura : um estudo de caso / Amanda Silva Netto. – 2024.
115 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2024.
“Orientadora: Profa. Dra. Cristina Orsolin Klingenberg
Coorientador: Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda”

1. Causas de rotatividade. 2. Impactos de rotatividade. 3. Retenção de funcionários. 4. Rotatividade mão de obra. I. Título.

CDU 658.5

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

RESUMO

A rotatividade de mão de obra tem se tornado um tema de crescente interesse entre pesquisadores em todo o mundo. Quando não gerenciada adequadamente, a rotatividade pode gerar impactos negativos significativos, como o aumento de custos com demissão, contratação e treinamento, além de afetar a produtividade e a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Diante disso, é fundamental estudar esse fenômeno de forma aprofundada para compreendê-lo melhor e, assim, propor soluções eficazes para sua gestão. O presente estudo tem como objetivo analisar as causas internas e externas que contribuem para a rotatividade voluntária de funcionários no setor de manufatura, visando oferecer sugestões para enfrentar o problema. O estudo de caso utiliza um método de trabalho que analisa dados classificados como passado, presente e futuro, com o objetivo de entender com profundidade o comportamento da rotatividade em uma linha do tempo, possibilitando criação de estratégias que minimizem o problema. Os resultados indicam que a compreensão do contexto organizacional é essencial para a criação de estratégias eficazes. Com base nessa análise, foi possível propor abordagens mais alinhadas às necessidades da empresa, aumentando as chances de sucesso na retenção de talentos.

Palavras-chave: Rotatividade mão de obra, impactos da rotatividade, causas de rotatividade, retenção de funcionários.

ABSTRACT

Labor turnover has become a topic of growing interest among researchers worldwide. When not properly managed, turnover can generate significant negative impacts, such as increased costs associated with dismissal, hiring, and training, as well as affect the productivity and quality of the products or services offered by the company. In light of this, it is essential to study this phenomenon in depth to better understand it and propose effective solutions for its management. The present study aims to analyze the internal and external causes that contribute to voluntary employee turnover in the manufacturing sector, with the goal of offering suggestions to address the problem. The case study employs a work method that analyzes data categorized as past, present, and future to gain a thorough understanding of turnover behavior over time, enabling the creation of strategies to minimize the problem. The results indicate that understanding the organizational context is essential for creating effective strategies. Based on this analysis, it was possible to propose approaches that are better aligned with the company's needs, increasing the chances of success in talent retention.

Keywords: Labor turnover, impacts of turnover, causes of turnover, employee retention.

LISTA DE FIGURA

Figura 1. Cálculo Geral Turnover	21
Figura 2. Gerações	30
Figura 3. Estrutura da Pesquisa – Estudo de Caso.	34
Figura 4. Método de Trabalho desenvolvido para o presente estudo.	35
Figura 5. Estrutura das buscas realizadas nas bases de dados.	39
Figura 6. Fontes de Dados para o Caso.	45
Figura 7. Classificação das Causas de Rotatividade.	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Quadro resumo das causas de rotatividade	31
Quadro 2. Método de condução da RSL.	36
Quadro 3. Framework conceitual desenvolvido pelo pesquisador para elaborar o escopo da revisão.	37
Quadro 4. Estratégia de busca utilizada no presente estudo.	38
Quadro 5. Codificação utilizada na pesquisa.	40
Quadro 6. Codificação.	41
Quadro 7. Cinco Componentes do Estudo de Caso.	43
Quadro 8. Gestores entrevistados.	49
Quadro 9. Dados X Análises utilizadas.	51
Quadro 10. Custos mensuráveis com rotatividade de mão de obra.	56
Quadro 11. Exemplo do banco de dados utilizado no Studio R.	62
Quadro 12. Relatório das Regras de Associação.	63
Quadro 13. Observação das entrevistas de desligamento.	65
Quadro 14. Percepção dos gestores de manufatura quanto à rotatividade.	66
Quadro 15. Exemplos de perguntas realizadas na pesquisa de engajamento.	71
Quadro 16. Resultado análise de frequência.	74
Quadro 17. Perfil dos funcionários demitidos voluntariamente na manufatura da empresa.	77
Quadro 18. Causas de rotatividade voluntária na manufatura.	81
Quadro 19. Causas de Rotatividade – Passado, Presente e Futuro.	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Frequência da codificação.	55
Gráfico 2. Indicador anual de turnover da Unidade de Análise.	56
Gráfico 3. Geração dos funcionários demitidos voluntariamente.	58
Gráfico 4. Geração dos funcionários ativos na manufatura.	59
Gráfico 5. Tempo de empresa dos funcionários.	59
Gráfico 6. Cargo dos entrevistados.	60
Gráfico 7. Causas citadas nas entrevistas de Desligamentos.	61
Gráfico 8. Causas de rotatividade na opinião dos gestores de manufatura.	67
Gráfico 9. Geração dos funcionários que participaram da pesquisa de satisfação.	69
Gráfico 10. Tempo de empresa dos funcionários que participaram da pesquisa de satisfação.	69
Gráfico 11. Causas de Rotatividade.	70
Gráfico 12. Pontuação que os profissionais de manufatura destinam aos critérios avaliados pelo <i>software</i> .	72
Gráfico 13. Causas de Rotatividade na manufatura da empresa.	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Comparativo entre ocupação dos cargos operacionais e seu nível de rotatividade. 61

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1.PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2.OBJETIVOS.....	16
1.2.1. Objetivo Geral	16
1.2.2. Objetivos Específicos.....	16
1.3.JUSTIFICATIVA.....	16
1.4.DELIMITAÇÕES	18
1.5.ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1.ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA	20
2.2.INDICADOR DE <i>TURNOVER</i>	20
2.3.IMPACTOS DA ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.4.CAUSAS DA ROTATIVIDADE.....	23
2.4.1. Fatores Internos.....	24
2.4.2. Fatores Externos.....	29
2.4.2.1. Gerações no mercado de trabalho.....	29
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1.MÉTODO DE TRABALHO	34
3.1.1. Estrutura Conceitual.....	35
3.1.2. Elaboração da questão de pesquisa	36
3.1.3. Caso	42
3.1.4. Coleta de Dados.....	46
3.1.5. Análise dos dados	50

	11
3.1.6. Geração de Relatórios.....	52
4. RESULTADOS	53
4.1.CAUSAS DE DESLIGAMENTO IDENTIFICADAS NA LITERATURA	
53	
4.1.1. RSL.....	53
4.2.ESTUDO DE CASO.....	55
4.2.1. Empresa/área estudada.....	55
4.2.2. Rotatividade no Passado	58
4.4.3. Rotatividade no Presente	63
4.4.4. Rotatividade no Futuro.....	68
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
5.1 CAUSAS LITERATURA VERSUS CAUSAS IDENTIFICADAS NO	
CASO 74	
5.2 EVOLUÇÃO DA ROTATIVIDADE DA EMPRESA E PERSPECTIVAS	
FUTURAS 76	
5.3 PROPOSIÇÕES	84
6 CONCLUSÕES.....	88
7 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	103

1. INTRODUÇÃO

A rotatividade de funcionários tem se consolidado como uma das principais preocupações em reuniões de recursos humanos ao redor do mundo, uma vez que as empresas enfrentam o desafio constante de desenvolver estratégias eficazes para reter talentos e reduzir as saídas (Al-Suraihi et al., 2021). Esse fenômeno não apenas impacta a estabilidade organizacional, mas também acarreta sérias consequências no que diz respeito à retenção de conhecimento dentro das empresas. Estudos indicam que, independentemente da natureza da saída — seja por demissão voluntária, aposentadoria, reestruturações ou desligamentos —, a rotatividade é um dos principais fatores responsáveis pela perda de conhecimento crítico nas organizações (Galan, 2023). Portanto, minimizar a rotatividade não é apenas uma questão de reduzir custos de contratação, mas uma necessidade estratégica para a preservação do conhecimento e da competitividade organizacional (Alfawaire & Atan, 2021).

Por essa razão, gestores e empresários estão constantemente buscando identificar os principais fatores que influenciam a decisão dos funcionários de permanecerem ou deixarem a empresa (Martin et al, 2020).

A rotatividade pode ser classificada como involuntária, quando é resultado de uma ação da empresa, incluindo casos como falecimento e aposentadoria, ou como voluntária, quando ocorre por decisão do próprio trabalhador de deixar a empresa (Heavey et al., 2013; Boroni et al., 2020). Embora ambas sejam prejudiciais, a rotatividade involuntária é vista como menos danosa, pois está sob o controle da organização e pode ser aproveitada para renovar a equipe, substituindo colaboradores com desempenho abaixo do esperado (T. Y. Park & Shaw, 2013).

A rotatividade de funcionários é um fenômeno complexo e pode ser categorizada em três grupos principais: fatores internos (como satisfação no trabalho, salário, desempenho e comprometimento organizacional), fatores externos (como a taxa de desemprego, percepções sobre o mercado de trabalho e a presença de sindicatos), e fatores individuais (como idade, nível de educação, gênero e estabilidade no emprego) (Kumar, 2018).

A solução para a rotatividade de funcionários vai além de respostas centradas apenas em remuneração ou carreira. É necessário que as estratégias considerem a

situação individual de cada colaborador, assim como os fatores contextuais e específicos de cada empresa (Eady & Nicholls, 2011).

Nesse contexto, um dos principais objetivos das organizações é identificar as causas mais significativas da rotatividade de funcionários, implementar ações preventivas para mitigá-las e, como consequência, promover a retenção de talentos (Al-Suraihi et al., 2021).

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Diante de um cenário com alto nível de competitividade, a capacidade de reter funcionários pode ser o diferencial para o sucesso (Al-Suraihi et al., 2021). Retenção e rotatividade de mão de obra são questões que podem afetar as organizações de várias maneiras. Uma citação importante de Andrews Carnegie, famoso industrial do século XIX, menciona: “Tire minhas fábricas, minhas instalações; tire minhas ferrovias, meus navios, meu transporte, tire meu dinheiro; tire-me tudo isso, mas deixe-me meus funcionários-chave e, em dois ou três anos, terei todos eles novamente” (Hussein Alkahtani, 2015).

Pesquisas indicam que a rotatividade de funcionários (demissões voluntárias ou involuntárias) é um dos principais impulsionadores da perda de conhecimento nas organizações (Kumar, 2018; R. Park et al., 2010; T. Y. Park & Shaw, 2013, Alfawaire & Atan, 2021), os funcionários que saem levam consigo a experiência sobre o assunto, a prática em rotinas e tomadas de decisões, além do conhecimento sobre os fracassos e sucessos da empresa (Galan, 2023).

O desligamento de um funcionário da organização causa impactos negativos nas operações, na equipe de trabalho e no desempenho do setor, gera custos e conseqüentemente afeta nos resultados (Iqbal, 2010). O impacto pode ser duradouro, uma vez que algumas atividades não são aprendidas por meio de treinamentos, exigem a prática na execução (Lahkar Das & Baruah, 2013). Outro resultado negativo da rotatividade é sobre os funcionários que permanecem na empresa, que podem se sentir desmotivados e acabar seguindo o exemplo dos colegas e deixar a organização para outras oportunidades. (Hay, 2002).

Diversos são os fatores que influenciam os níveis de rotatividade. Pesquisas utilizando métodos quantitativos mostram que idade, cargo, nível de educação, nível

de renda, categoria profissional e sexo têm relação com a rotatividade de mão de obra (Hussein Alkahtani, 2015). Um estudo realizado pela Watson Wyatt Data Services (HR Focus, 2006b) mostrou que a magnitude da rotatividade voluntária variava também de acordo com o setor, a região geográfica, o status do funcionário e o tamanho da organização (Eady & Nicholls, 2011).

Alguns autores relacionam o ambiente de trabalho com a insatisfação dos funcionários e maiores níveis de rotatividade (Abdullah et al., 2007a; Els et al., 2021; Thilagham et al., 2022). Ambientes com altos níveis de cobrança, estresse físico e psicológico influenciam negativamente na motivação de permanência dos funcionários na empresa (Severinsson & Hummelvoll, 2001).

Elementos como horário de trabalho, localização do ambiente de trabalho, peças e componentes utilizados em suas atividades, tempo de descanso e número de horas trabalhadas também aumentam a insatisfação e, conseqüentemente, a rotatividade de mão de obra (Abdullah et al., 2007). Empresas com escalas de horários em turnos, horários diferentes do diurno fixo e trabalho nos finais de semana tendem a ter mais rotatividade, já que interferem nas atividades familiares e/ou sociais (Martin et al., 2012). Setores como saúde, manufatura e comércio experimentam essa realidade (Martin et al., 2012).

A intenção de rotatividade está relacionada com emoções negativas sentidas pelo colaborador em relação à organização, portanto, ele analisará as suas opções de abandonar ou não a organização (Els et al., 2021). A relação entre qualidade de vida no trabalho e intenção de rotatividade é uma relação significativamente negativa, o que mostra que quanto maior a qualidade de vida profissional, menores os níveis de rotatividade (Iqbal, 2010, Korunka et al, 2008).

Muitos são os motivos para um funcionário decidir deixar sua organização, o que torna ainda maior o desafio de empregadores e gestores (Iqbal, 2010). Para que as estratégias de retenção sejam eficazes é necessário identificar as razões pelas quais as pessoas estão deixando a empresa (Scholarworks & Mohammed, 2020). Mas a chave está em entender exatamente como fazer isso (Iqbal, 2010).

Diversos pesquisadores buscaram identificar as motivações de uma pessoa deixar ou permanecer na empresa investigando possíveis antecedentes das intenções de rotatividade (Lahkar Das & Baruah, 2013; Al-Suraihi et al., 2021). Por outro lado, empresas realizam pesquisas de desligamento para obter informações em relação aos motivadores (Iqbal, 2010). Contudo, até o momento há pouca

consistência nos achados. Parte do fracasso nesta procura se deve a diversidade dos empregados incluídos nestas pesquisas, ou seja, a variação das causas da rotatividade é grande e dificulta a escolha de uma estratégia de retenção que realmente apresentaria resultado (Lahkar Das & Baruah, 2013).

Nenhum fator único faz com que as pessoas deixem suas organizações voluntariamente, muitas vezes a motivação para esta decisão é moldada por fatores chamados *Push*, problemas que causam insatisfação com a organização atual, e *Pull*, benefícios percebidos e oferecidos por empresas concorrentes (LTOhidden, 1999). Portanto a grande dificuldade em tratar a rotatividade está relacionada a não existência de uma única estratégia de retenção de mão de obra, já que os funcionários são seres humanos únicos, com personalidades, demandas e expectativas diferentes. (Lahkar Das & Baruah, 2013).

Na manufatura, contexto deste estudo, há agravantes aos fatores já citados. Essas organizações são intensivas em mão-de-obra, sendo que o maior percentual de funcionários atua no nível operacional. Esses empregados são a base para o sucesso da operação, já que é nas mãos deles que ocorre a transformação dos insumos para o produto. Tipicamente nesse setor existe uma pressão constante sobre o desempenho no trabalho, como atingir as metas de produtividade com alta qualidade. Além do estresse por metas, o trabalho contínuo sendo com máquinas, dispositivos ou manuais, resulta em trabalhos exigentes, aumentando o esgotamento e elevando as taxas de rotatividade (Santhanam & Srinivas, 2020).

Em manufaturas com necessidades de produção complexas e elevados requisitos de qualidade, a rotatividade é um problema ainda maior, pois o valor acrescentado por trabalhador normalmente é mais elevado. Sendo assim aumenta a diferença na taxa de produção e nos níveis de qualidade entre trabalhadores experientes e inexperientes, bem como o tempo necessário para um novo empregado atingir a proficiência (Eady & Nicholls, 2011).

Diante desta realidade, a presente pesquisa busca responder à questão de pesquisa: **Como diferentes fatores internos e externos contribuem para a rotatividade voluntária de empregados em uma empresa de manufatura?**

1.2. OBJETIVOS

Nesta seção são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar como diferentes fatores internos e externos contribuem para a rotatividade voluntária de empregados em uma empresa de manufatura, visando elaborar proposições acerca do fenômeno.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para responder ao objetivo geral deste trabalho, serão desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar, por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura, as principais causas da rotatividade voluntária e classificá-las.
- b) Realizar um estudo de caso em uma empresa de manufatura que enfrenta um alto índice de rotatividade voluntária, para compreender o fenômeno com profundidade.

1.3. JUSTIFICATIVA

O tema rotatividade de mão de obra é amplamente explorado em pesquisas acadêmicas, muitas vezes por meio de estudos de caso que se concentram em identificar as causas específicas da rotatividade em um determinado contexto e período. No entanto, essas abordagens podem não ser facilmente generalizáveis para outros contextos ou momentos, devido à sua natureza específica e contextualizada.

Todas as atividades em uma empresa possuem suas particularidades, inclusive os mesmos cargos em empresas diferentes apresentam demandas distintas. Empresas de manufatura possuem postos de trabalho com necessidades

variáveis, como atividades físicas exigentes, tarefas em equipe, trabalho por turnos, tempo de ciclo, uma grande variedade de produtos, rotação de estações de trabalho, elevada complexidade de tarefas e, portanto, elevados requisitos (Korder et al., 2023). Da mesma forma, as causas de insatisfação por parte do funcionário também serão variáveis, inclusive dentro de uma mesma organização (Holtom et al., 2008).

A rotatividade, portanto, é um tema contextual e, por isso, dinâmico, sujeito a alterações ao longo do tempo. Nesse sentido, pesquisas que enfoquem a realidade atual das empresas e procurem complementar o conhecimento existente são bem-vindas. O presente trabalho propõe uma exploração da rotatividade voluntária numa manufatura, buscando contribuir com o campo de estudo.

A elevada rotatividade de colaboradores representa um desafio significativo para as empresas. Isso não apenas resulta em custos substanciais, como os custos de substituição, recrutamento e treinamento, mas também na perda de conhecimento institucional (Ozturkoglu et al., 2016).

Em uma linha de produção, quando ocorre a troca de um funcionário, sendo por motivos voluntários ou decisão da empresa, há um impacto na redução da produtividade durante o período de aprendizagem do novo empregado nessa função. O tempo de adaptação pode variar de acordo com o nível de complexidade da atividade. Em áreas técnicas, como por exemplo, uma Engenharia de Produto, este impacto pode ser muito maior, já que, em determinados segmentos de produto, não será possível encontrar novos engenheiros com *know how* especificamente no produto em que a empresa trabalha, podendo assim, retardar processos de lançamentos de produtos, problemas de projeto, entre outros.

A possibilidade de identificar as causas da rotatividade não só cria metas legítimas de melhoria, mas também afasta os problemas pessoais da justificação intuitiva e das boas intenções. Permite que a rotatividade seja priorizada e melhorada, utilizando iniciativas direcionadas e, portanto, mais eficazes (Eady & Nicholls, 2011).

Neste sentido realizar um estudo de caso em uma empresa de manufatura com alta rotatividade para entender o problema com profundidade permitirá a criação de proposições a respeito do gerenciamento do tema que serão úteis para os gestores da empresa pesquisada e poderão, por generalização analítica, serem eventualmente empregadas em outras empresas de manufatura.

1.4. DELIMITAÇÕES

A presente pesquisa adota uma abordagem exploratória que foca em analisar como diferentes fatores internos e externos contribuem para a rotatividade voluntária de empregados em uma empresa de manufatura, considerando que esta é uma etapa crucial para a busca da solução adequada para o problema. O produto do trabalho é o entendimento aprofundado do assunto, através de um estudo de caso e a elaboração de proposições que auxiliem gestores no gerenciamento do problema de rotatividade de mão de obra. Assim, não se pretende determinar como reduzir a rotatividade da mão-de-obra nas manufaturas, nem fazer proposições teóricas sobre o tema.

O método estudo de caso é adequado para essa abordagem. A empresa escolhida enfrenta problemas de rotatividade da mão-de-obra no setor de Montagem e por isso é adequada para esse propósito. É importante ressaltar que não se pretende fornecer uma solução para o problema de rotatividade da empresa, mas sim buscar compreender como fatores internos e externos contribuem para o aumento da rotatividade voluntário de mão de obra, iluminando possíveis caminhos para a definição de estratégias de retenção.

Além disso, a unidade de análise é a área de manufatura da empresa, não sendo considerados desligamentos voluntários de outros departamentos, tais como o administrativo, engenharias, segurança, comercial, RH e demais áreas que não sejam do departamento de manufatura.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Sendo o primeiro a introdução ao tema em estudo, objetivo, contextualização, problema de pesquisa e justificativas.

O capítulo dois traz os achados na literatura sobre o tema Rotatividade de mão de obra, os conceitos, suas causas e impactos.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa e o desenvolvido método de trabalho.

No capítulo quatro são apresentados os resultados obtidos em cada etapa de condução da pesquisa, sendo eles a estrutura conceitual, o caso, coleta de dados, análise dos dados e geração de relatório.

O último capítulo apresenta as considerações finais, as conclusões obtidas, as limitações do estudo e as recomendações para trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA

Rotatividade de mão de obra ou turnover são termos que descrevem o processo associado ao preenchimento de uma vaga quando um cargo fica vago, voluntária ou involuntariamente (Ongori, 2007). Enquanto rotatividade é definida como o grau de movimento individual por meio dos limites de um determinado sistema social, como por exemplo, o mercado de trabalho, o *turnover* representa a razão entre o número de funcionários que deixaram a empresa dividido pelo número médio de funcionários durante o período definido (Gustafson, 2002).

Para o DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011), a rotatividade representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida de admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores. (Boroni et al., 2020). A rotatividade de mão de obra pode ser dividida em voluntária ou involuntária, sendo a rotatividade voluntária quando a iniciativa ocorre por parte do empregado, normalmente, sem prévio aviso (Heavey et al., 2013). podendo acarretar impactos negativos no desenvolvimento da organização (Hussein Alkahtani, 2015). Já a rotatividade involuntária, possui a iniciativa da empresa, sendo utilizada geralmente para dispensar funcionários não qualificados ou com baixo desempenho (Heavey et al., 2013), sendo, portanto, uma rotatividade considerada benéfica se realizada de maneira razoável (Hussein Alkahtani, 2015).

2.2. INDICADOR DE *TURNOVER*

Os indicadores de desempenho são concebidos não apenas para atender a uma necessidade básica de dados estatísticos, mas também para fornecer informações cruciais para a formulação de estratégias, tomada de decisões e outras ações relevantes. Nas organizações, é frequente o uso de indicadores para apoiar o controle dos gestores, sendo uma ferramenta que pode contribuir para aprimorar a eficiência e a capacidade das organizações (Pignataro, 2003).

No contexto de gerenciamento de *turnover*, é essencial que a organização tenha indicadores para monitorar as movimentações de pessoal. Esses indicadores devem ser precisos, intuitivos, de fácil compreensão e estar disponíveis para atualização em tempo real. As métricas de rotatividade devem ser suficientemente flexíveis para lidar de maneira consistente e automática com diferentes cenários, como aquisições, reduções de pessoal, reestruturações, entre outros (Tesone, 2008).

Além destes requisitos, os indicadores de *turnover* devem ser comparáveis, possibilitando a utilização de *benchmarking* com outras empresas. A definição do cálculo correto para rotatividade de mão de obra pode facilitar a comparação entre organizações (Stanek & Stanek, 2018). Segundo dados atualizados da pesquisa GPTW (*Great Place to Work*), o cálculo utilizado para avaliar o *turnover* é aquele que contempla desligamentos e contratações, sendo chamado de Cálculo Geral, conforme Figura 1.

Figura 1. Cálculo Geral Turnover

$$\text{Turnover} = \left[\frac{\left(\frac{X \text{ Entrada} + Y \text{ Saída}}{2} \right)}{\text{Total de Funcionários}} \right] \cdot 100$$

Fonte: Stanek & Stanek (2019).

Onde X Entrada e Y Saída são respectivamente, número de admissões e demissões no período, e o Total de Funcionários é o número total de funcionários da empresa no período em que está sendo calculado o *turnover*.

As informações obtidas mediante qualquer indicador de *turnover*, devem ser insights que possibilitem a definição de planos de melhoria ou o reconhecimento de áreas com melhores índices de retenção de pessoas, além disso os indicadores sinalizam tendências importantes ao longo tempo, que podem estar ligadas a eventos que influenciam na rotatividade de pessoas na organização (Maurer R., 2017).

Organizações com um grande contingente de funcionários e altas taxas de rotatividade podem se beneficiar ao analisar a rotatividade em intervalos mensais, semanais ou mesmo diários. A análise de períodos menores nessas circunstâncias pode oferecer informações valiosas sobre o impacto de anúncios organizacionais, tendências sazonais e outras intervenções na rotatividade (Stanek & Stanek, 2018).

2.3. IMPACTOS DA ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Altas taxas de rotatividade estão relacionadas negativamente com o desempenho da organização, aumentam a instabilidade do emprego, diminuem o capital social, incentivam a rigidez comportamental e podem afetar as atitudes dos funcionários que permaneceram na empresa (T. Y. Park & Shaw, 2013). A rotatividade perturba as relações sociais estabelecidas dentro das organizações, impactando seu desempenho (Pennings et al., 1998), baixando a sua moral e aumentando os custos (Jin Ji & Yamazaki, 2003).

A necessidade da substituição de um funcionário que a empresa não pretendia substituir (rotatividade voluntária) geram um custo alto e inesperado com procura, seleção e treinamento, e se tratando de cargos estratégicos e com conhecimentos específicos para a organização, o impacto pode afetar diretamente a eficácia e o sucesso da empresa (Zheng & Lamond, 2010, Abdullah et al., 2007). Os custos totais de substituição de funcionários podem exceder 100% do salário anual de um cargo (R. Park et al., 2010).

Pesquisas anteriores dividem os impactos da rotatividade em quatro tipos: humano, social, estrutural e relacional (Daghfous et al., 2013), dentre eles o recrutamento e treinamento de novos funcionários, diminuição da eficiência organizacional, redução na produtividade e perda de capital social (Alexander et al., 1998).

Os impactos da rotatividade de mão de obra podem variar conforme o contexto. Empresas menores têm tendência a serem mais impactadas com as taxas de rotatividade em comparação com as empresas de grande porte, mas em contrapartida empresas menores têm maior facilidade em trabalhar na prevenção da rotatividade, já que possuem maior proximidade com seus funcionários (T. Y. Park & Shaw, 2013).

Mensurar o impacto da rotatividade na produtividade é uma tarefa complexa, já que não se trata apenas de recrutar e treinar um novo colaborador, mas existe ainda uma curva de aprendizagem para que ele atinja a proficiência e o ritmo de produção, além do tempo utilizado de um funcionário experiente para realizar o treinamento (Daghfous et al., 2013). É difícil avaliar a perda de eficiência antes da saída dos funcionários. A perda de produtividade do trabalho pode ser vista como uma redução da produção resultante da diminuição do ritmo de trabalho, o custo

associado a perda de produtividade pode ser definido como uma diminuição da capacidade produtiva (Tang, 2005).

De acordo com a teoria de capital humano, a perda de um funcionário significa a perda de todo o conhecimento que tem sobre a empresa e principalmente de seus processos específicos, além da organização não obter o retorno sobre os investimentos realizados naquele funcionário (Jiang et al., 2012). O impacto é ainda maior quando se trata de funcionários com alto nível de experiência, já que a empresa perde capital humano armazenado e necessita realizar a substituição, mas o tempo para que o substituto acumule o mesmo nível de conhecimento gera custos (T. Y. Park & Shaw, 2013). Estes custos estão associados aos efeitos da inexperiência na produção, necessidade de treinamento extra, esforço e tempo extra da supervisão (Eady & Nicholls, 2011). Além de custos a partir de defeitos gerados por erros de novos funcionários em decorrência de sua falta de conhecimento e experiência na atividade executada (Paltu & Brouwers, 2020).

Alguns estudos trazem a rotatividade, em níveis controlados, como algo benéfico para as organizações, já que possibilitam reduzir os custos de remuneração com novos funcionários, revitalizar a equipe de trabalho e eliminar funcionários com baixo desempenho (Alexander et al., 1998). Pode se dizer que uma “rotatividade ideal” é aquela onde os benefícios excedem ao máximo os custos, contribuindo para o desempenho organizacional (T. Y. Park & Shaw, 2013).

2.4. CAUSAS DA ROTATIVIDADE

A rotatividade de funcionários é um fenômeno complexo, envolvendo causas que podem ser classificadas em três categorias: fatores internos (satisfação no trabalho, salário, desempenho, comprometimento organizacional), fatores externos (taxa de desemprego, percepções de emprego, presença de sindicatos) e fatores individuais (idade, educação, gênero, estabilidade) (Kumar, 2018).

As causas de rotatividade de mão de obra citadas na literatura são inúmeras e variam de acordo com o contexto da investigação (Korder et al., 2023). De modo geral as causas de rotatividade podem ser definidas como o resultado de colaboradores que experimentam emoções negativas em relação à organização e,

por este motivo, passam a considerar suas opções de abandonar a organização (Els et al., 2021).

2.4.1. Fatores Internos

Neste item serão contextualizados os fatores internos à organização.

2.4.1.1. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é definida como a resposta global de uma pessoa ao seu ambiente de trabalho e aos fatores associados a ele (Ozturkoglu et al., 2016).

Pesquisas prévias evidenciaram uma relação inversa entre a satisfação no trabalho e a intenção de deixar o emprego, ou seja, quanto maior a satisfação com o trabalho, menores são as probabilidades de o funcionário querer deixar a organização (Abdullah et al., 2007b; Kumar, 2018; Saira et al., 2020). Vizano et al., (2021) também encontrou o resultado que indica uma correlação negativa significativa entre a satisfação dos funcionários no trabalho e sua intenção de deixar a empresa. Portanto, a satisfação no trabalho, no contexto da retenção e rotatividade de funcionários, desempenha um papel crucial para as empresas que almejam ter índices saudáveis de rotatividade (Ozturkoglu et al., 2016).

A satisfação no trabalho ocorre quando o valor atribuído ao trabalho, como remuneração, oportunidades de promoção ou autonomia, satisfaz as expectativas do funcionário. Quando as expectativas não são atendidas em um grau significativo, a satisfação no trabalho diminui, aumentando assim a propensão do funcionário em buscar outras oportunidades (Pearson, 1991) . O reconhecimento de um trabalho que atende às expectativas influencia as respostas emocionais dos funcionários em relação ao trabalho, influenciando, conseqüentemente, sua intenção de permanecer na organização (Cheung & Wu, 2012).

Considerando que a satisfação no trabalho é fundamental para mitigar a rotatividade, todas as demais causas de rotatividade, como por exemplo a remuneração, o reconhecimento, a qualidade de vida, a liderança, se tornam componentes indispensáveis para alcançar essa satisfação (Abdullah et al., 2007).

2.4.1.2. Qualidade de vida

Qualidade de vida pode ser definida pelo suprimento das necessidades humanas, por intermédio de bem-estar subjetivo, expectativas, pontos de vista, objetivos, satisfação de suas preferências, hedonismo, florescimento e satisfação com a vida (Karimi & Brazier, 2016), Felce & Perry (1995) definem qualidade de vida como *“um bem-estar geral que compreende descritores objetivos e avaliações subjetivas do bem-estar físico, material, social e emocional, juntamente com a extensão do desenvolvimento pessoal e da atividade intencional, todos ponderados por um fator pessoal”*.

A qualidade de vida no trabalho pode ser descrita como o grau em que os funcionários satisfazem as suas necessidades pessoais e de trabalho, enquanto desempenham tarefas naquela organização (Els et al., 2021). Segundo estudos conduzidos por Park et al., (2010) existe uma relação direta de causa e efeito sobre a rotatividade, o ambiente de trabalho, cultura e clima organizacional, relação e cooperação, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensas, instalações, satisfação e segurança no trabalho, autonomia de trabalho e adequação de recursos, sendo a qualidade de vida profissional em destaque com relação negativa estatisticamente significativa com a intenção de rotatividade. Com base nesta conclusão, Kumar (2018) sugere que os funcionários com níveis de qualidade de vida elevados têm menor probabilidade de sair da organização.

A qualidade de vida no trabalho possui relação direta com o comprometimento organizacional, sendo assim, quando os colaboradores experimentam níveis baixos na qualidade da sua vida profissional, o compromisso para com a organização é reduzido (Farid et al., 2015). Estudos anteriores indicaram que a qualidade de vida no trabalho tem uma relação negativa com a permanência na organização (Els et al., 2021, R. Park et al., 2010).

O ambiente de trabalho está associado a qualidade de vida e é um dos causadores de rotatividade e relacionado ao ambiente de trabalho estão a experiência, a comunicação e o apoio de outros funcionários, o desenvolvimento profissional, horário de trabalho, localização do local de trabalho, peças e componentes utilizados, tempo de descanso, a carga horária semanal é um dos fatores com maior relação com satisfação no trabalho (Abdullah et al., 2007). Esta conclusão é apoiada por um estudo realizado pela *International Stress Management*

Association (2003), que concluiu que os trabalhadores com longas horas de trabalho enfrentam um nível mais elevado de stress, o que os torna propensos a abandonar o emprego.

2.4.1.3. Cultura organizacional

A cultura organizacional pode exercer tanto impacto positivo quanto negativo na motivação e no desempenho dos funcionários, uma cultura de sucesso motiva os funcionários, aumentando o nível de responsabilidade, vigor e entusiasmo com seu trabalho. Quanto mais encorajadora e positiva for a cultura, maior será a satisfação no trabalho, o comprometimento e, conseqüentemente, os esforços dedicados pelos colaboradores (Paais & Pattiruhu, 2020). Um estudo de Jacobs & Roodt, (2005) propôs um modelo onde as percepções positivas ou negativas da cultura organizacional estavam relacionadas à rotatividade. A percepção dos indivíduos sobre a cultura organizacional pode, portanto, levar a decisões de sair ou permanecer na organização. (Bothma & Roodt, 2013).

Quando os funcionários se percebem como peças-chave no progresso da empresa, eles assumem a responsabilidade pelo bem-estar geral da organização. O reconhecimento e a valorização do bom desempenho incentivam os funcionários a melhorar seu desempenho para alcançar tanto seus objetivos pessoais quanto os da empresa. Além disso, uma cultura inovadora e um ambiente de trabalho eficaz impactam positivamente na retenção de talentos e redução das taxas de rotatividade (Zhenjing et al., 2022).

Os funcionários altamente engajados em seus empregos, com forte senso de comprometimento e sacrifício, sentem que têm uma dívida com a organização e, conseqüentemente, estão motivados a retribuir por meio de atitudes positivas, como satisfação no trabalho e engajamento, o que se reflete em seu desejo de permanecer na organização (Ramaite et al., 2022). Colaboradores que são incentivados pela organização a serem emponderados, manifestam menos intenção de sair da organização (Gyamerah et al., 2022).

2.4.1.4. Liderança

Outro possível causador da rotatividade é a relação com a liderança. Estudos argumentam que as intenções de rotatividade ou a rotatividade real podem ser uma das consequências da supervisão ineficiente (Seo & Chung, 2019). Gestores podem ter influência direta nas variáveis profissionais e organizacionais dos seus funcionários e por isso são considerados fatores chave para a redução de rotatividade real (Marshall & Stephenson, 2020). Um dos pontos importantes no comportamento da supervisão, e que pode influenciar na intenção do funcionário de deixar a empresa, é o reconhecimento e o apoio percebido pelo funcionário (Dawley et al., 2010).

O estilo de supervisão pode afetar as taxas de rotatividade, sendo ela com maior ou menor ética e consideração ou autoritarismo e abuso (Zheng & Lamond, 2010). O estilo de liderança é um fator importante para os trabalhadores industriais numa organização (Ouyang et al., 2020).

Estudos mostram que a preparação e capacitação da liderança tem o poder de reduzir significativamente as taxas de rotatividade (Ouyang et al., 2020). Líderes que valorizam a retenção de funcionários e compreendem o impacto de sua conduta com suas equipes terão o desempenho superior, estruturando os sistemas de remuneração e as práticas de gestão das suas organizações com foco em reter os seus funcionários (Huber & Brown, 1991).

2.4.1.5. Práticas de RH

Práticas de RH de alto desempenho estão relacionadas à rotatividade e retenção de funcionários, estudos apoiam o princípio de que práticas de RH de alto desempenho enfraquecem o impacto negativo do capital humano geral na intenção de rotatividade (Sun et al., 2007; Wei, 2015). Portanto, este fator pode ser utilizado no controle da rotatividade, com a inclusão de políticas que garantam um ambiente de trabalho favorável e que mantenham as intenções de permanência de seus funcionários (Shantz et al., 2016). Kehoe & Wright (2013), concluem em suas pesquisas que as práticas de RH estão positivamente relacionadas com o comprometimento e com as intenções de permanecer na empresa, e negativamente relacionado com o absenteísmo.

Benefícios, programas de bem-estar e saúde, instalações recreativas, condições de trabalho adequadas, desenvolvimento profissional, envolvimento em tomada de decisões (Santhanam & Srinivas, 2020), programas de reconhecimento de funcionários, esquemas de pagamento por desempenho, promoções, autonomia e treinamento podem ser percebidos como iniciativas de valorização do funcionário (Shantz et al., 2016) e como algumas das práticas de RH que criam uma relação positiva com o desejo em permanecer na empresa (Shantz et al., 2016, Santhanam & Srinivas, 2020). O que reforça a necessidade de líderes organizacionais concentrarem-se no desenvolvimento e execução de práticas de RH que promovam o envolvimento e a retenção dos funcionários no local de trabalho (Soni et al., 2019).

Estudos mostram que a influência das práticas de RH na rotatividade é a criação de engajamento e pertencimento dos funcionários, o sentimento de fazer parte da empresa, tendo a oportunidade de contribuir nas decisões e se sentir valorizado profissionalmente, criando assim um vínculo emocional que dificultaria a decisão de deixar a empresa (Jiang et al., 2012). Este vínculo aumenta o compromisso do funcionário com a empresa, como se houvesse uma “dívida” a ser paga, pensando no investimento em treinamentos, desenvolvimento de habilidades, participação em decisões que a empresa proporcionou (Zheng & Lamond, 2010).

2.4.1.6. Reconhecimento e Remuneração

Uma política de remuneração bem estruturada é capaz de auxiliar na redução da rotatividade de funcionários para níveis mais baixos (Rodríguez & Ventura, 2003). Estudos mostram que a remuneração valorizada pelos funcionários são aquelas baseadas no arbítrio da organização, em vez de influenciadas por regulamentos de influências externas (exemplo: sindicatos, obrigações legais) (Dawley et al., 2010). Pesquisas realizadas comparando fatores econômicos e não econômicos encontraram resultados que variam conforme o contexto, trabalhadores horistas tendem a valorizar mais a remuneração do que funcionários mensalistas (Martin et al., 2012). Em casos de cargos com salários suficientes e boas condições de trabalho, a satisfação no trabalho e a permanência na empresa está menos vinculada a remuneração do que em casos de trabalhadores com salários insuficientes e más condições de trabalho (R. Park et al., 2010).

O reconhecimento pode ser feito utilizando a remuneração e benefícios, como é a forma mais conhecida e aplicada (Dawley et al., 2010), mas existem outras formas de reconhecimento, como o investimento das organizações em aumentar as competências dos funcionários, com treinamentos, cursos formais ou informais e programas de incentivo (Gardner et al., 2011). Estes esforços feitos pela organização para reconhecer seu funcionário melhoram os níveis de retenção, aumentam a moral e o empoderamento, e o custo percebido em deixar a organização, já que este é também um investimento financeiro (Lee & Bruvold, 2003).

Realizar uma análise sobre a rotatividade isolando as causas é uma opção que pode trazer resultados na redução da rotatividade, mas a maior parte dos estudos traz uma correlação entre vários fatores, já que o tema rotatividade e retenção é complexo e com muitas variáveis de influência (Huselid, 1995). Pesquisas anteriores mostram que combinar remuneração com oportunidades de crescimento, ou investimentos em treinamento e desenvolvimento com práticas de RH aumentam os níveis de comprometimento dos funcionários e conseqüentemente reduzem os níveis de rotatividade (Zheng & Lamond, 2010).

2.4.2. Fatores Externos

2.4.2.1. Gerações no mercado de trabalho

A classificação das diferentes gerações pode ser estabelecida com base na data de nascimento, considerando que os indivíduos de cada geração vivenciaram os mesmos eventos sociais os quais influenciaram seu desenvolvimento pessoal e perfil profissional (Kupperschmidt, 2000).

As gerações são divididas em: Veteranos (nascidos até 1945), Baby Boomers (nascidos entre 1945 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1980), Geração Y (nascidos entre 1980 e 2000), e Geração Z (nascidos após 2000). Alguns estudiosos já identificam uma nova subdivisão da Geração Z, chamada Geração Alfa, composta por indivíduos nascidos a partir de 2011 (Titko et al., 2020). Embora haja uma pequena variação nos períodos definidos para cada geração entre os estudiosos do tema, essa diferença não compromete a análise das características, valores e perfis de cada geração (Eisner, 2011).

Figura 2. Gerações



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Das seis gerações mencionadas, quatro estão presentes simultaneamente no mercado de trabalho. Observa-se uma redução significativa no número de representantes da Geração Baby Boomers, enquanto a Geração Z cresce proporcionalmente.

Profissionais de diversas gerações estão compartilhando o mesmo espaço no mercado de trabalho. A presença da Geração Z está crescendo rapidamente, e, ao mesmo tempo, muitos colaboradores das gerações anteriores ainda ocupam uma parte significativa dos cargos nas organizações (Satwika & Suhariadi, 2024).

A geração mais antiga no mercado de trabalho é a Baby Boomers, que, embora menos numerosa, ainda ocupa posições estratégicas. Seus membros são conhecidos por serem motivados, otimistas e extremamente dedicados ao trabalho, frequentemente classificados como *workaholics*. Comprometidos e leais às suas empresas, eles tendem a priorizar o trabalho até mesmo acima da vida familiar, e se definem pelo status e pelo crescimento profissional (Comazzetto et al., 2016).

A geração que sucede aos Baby Boomers é a Geração X, conhecida por seu individualismo e autoconfiança, o que faz com que busquem desafios no ambiente profissional. Além disso, essa geração valoriza a flexibilidade no trabalho e é adepta do feedback. Os profissionais da Geração X prezam pela estabilidade e, assim como os Baby Boomers, muitas vezes sacrificam a qualidade de vida em favor de suas aspirações profissionais (Jiří, 2016).

Os membros da Geração Y, também conhecidos como *Millennials*, sucedem as gerações Baby Boomers e X. Influenciados de forma significativa pelos avanços tecnológicos, cresceram em um ambiente de aprendizado ágil, o que os tornou profissionais exigentes tanto em relação ao trabalho quanto à qualidade de vida (Andrea et al., 2016). Esse desenvolvimento acelerado fez com que muitos deles ocupassem cargos de liderança em diversas organizações, introduzindo novas abordagens de gestão que enfatizam menos a hierarquia e mais o trabalho em

equipe. Embora sejam conhecidos por seu estilo colaborativo, os *Millennials* também são percebidos como individualistas em relação aos seus próprios objetivos e impacientes com o crescimento profissional (Comazzetto et al., 2016).

A Geração Z, a mais jovem no mercado de trabalho, é frequentemente chamada de nativos digitais. Esses indivíduos cresceram em um mundo dominado pela tecnologia e, portanto, estiveram virtualmente conectados desde o nascimento (Janssen et al., 2020). Com acesso amplo às informações globais, desenvolveram valores fortes e são grandes defensores da diversidade, do igualitarismo, do individualismo e da confiança interpessoal (Schroth, 2019). Eles acreditam no bem comum e na liberdade de cada indivíduo ser o que deseja em suas vidas (Cennamo & Gardner, 2008). Criados em um ambiente de alta tecnologia que acelera as atividades diárias, esses jovens se tornaram profissionais multitarefas, com habilidades notáveis para realizar várias tarefas simultaneamente. No entanto, esse dinamismo pode reduzir sua capacidade de concentração e impactar a qualidade de suas entregas (Maszewski, 2016).

Abaixo segue quadro resumo com as causas discutidas neste capítulo e a categoria em que está inserida (Fator Interno ou Externo, e os autores utilizamos para construção do referencial teórico do presente estudo), considerando que os Fatores Externos e Individuais foram unificados, baseado na pouca relevância encontrada na literatura para os índices de rotatividade de mão de obra.

Quadro 1. Quadro resumo das causas de rotatividade

Categoria	Causa	Autores
Fator Interno	Satisfação no trabalho	Ozturkoglu et al., 2016
		Abdullah et al., 2007
		Kumar, 2018
		Saira et al., 2020
		Vizano et al., 2021
		Pearson, 1991
		Cheung & Wu, 2012
Fator Interno	Qualidade de Vida	Karimi & Brazier, 2016
		Felce & Perry, 1995
		Els et al., 2021
		Park et al., 2010
		Kumar 2018
		Farid et al., 2015
		Abdullah et al., 2007

Fator Interno	Cultura Organizacional	Paais & Pattiruhu, 2020
		Jacobs & Roodt, 2005
		Bothma & Roodt, 2013
		Zhenjing et al., 2022
		Ramaite et al., 2022
		Gyamerah et al., 2022
Fator Interno	Liderança	Seo & Chung, 2019
		Marshall & Stephenson, 2020
		Dawley et al., 2010
		Zheng & Lamond, 2010
		Ouyang et al., 2020
		Huber & Brown, 1991
Fator Interno	Práticas de RH	Sun et al., 2007
		Wei, 2015
		Shantz et al., 2016
		Kehoe & Wright, 2013
		Santhanam & Srinivas, 2020
		Soni et al., 2019
		Jiang et al., 2012
Zheng & Lamond, 2010		
Fator Interno	Reconhecimento e Remuneração	Rodríguez & Ventura, 2003
		Dawley et al., 2010
		Martin et al., 2012
		R. Park et al., 2010
		Gardner et al., 2011
		Lee & Bruvold, 2003
		Huselid, 1995
		Zheng & Lamond, 2010
Fator Externo	Gerações no mercado de trabalho	Kupperschmidt, 2000
		Titko et al., 2020
		Eisner, 2011
		Satwika & Suhariadi, 2024
		Jiří, 2016
		Andrea et al., 2016
		Comazzetto et al., 2016
		Janssen et al., 2020
		Schroth, 2019
		Cennamo & Gardner, 2008
		Maszewski, 2016

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo aborda o método de pesquisa utilizado no presente trabalho, o estudo de caso. Uma pesquisa é uma investigação sistemática que tem como principal objetivo aprimorar ou desenvolver teorias, e, em determinadas circunstâncias, busca resolver problemas específicos (Dresch; Lacerda; Antunes Jr., 2015). Os métodos de pesquisa consistem em um conjunto de regras e procedimentos, aceitos pela comunidade acadêmica, para a construção do conhecimento científico (Andery et al., 2004). Para que uma pesquisa seja considerada sólida e relevante, tanto pela comunidade acadêmica quanto pela sociedade em geral, é essencial que ela seja conduzida com rigor, permitindo debates e verificações subsequentes (Lacerda et al., 2013).

A escolha do método adequado para pesquisa é fundamental para o sucesso na condução do estudo. Na presente pesquisa o método escolhido é o estudo de caso, que é ideal para situações complexas, onde o conteúdo existente sobre o assunto abordado ainda é considerado insuficiente para o total entendimento do fenômeno, necessitando de análises mais aprofundadas (Bonoma, 1985).

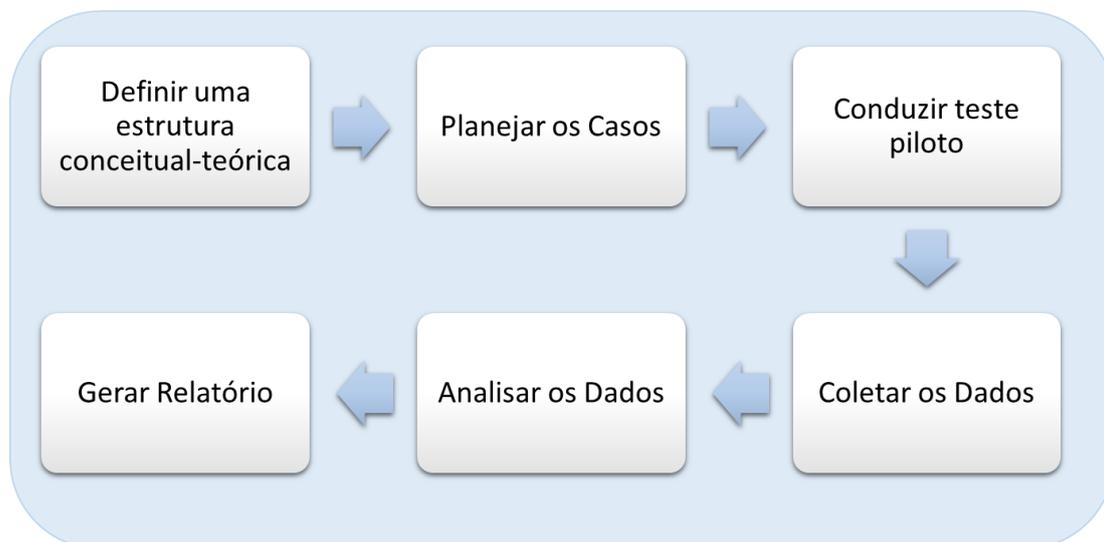
O objetivo do estudo de caso é explorar profundamente o conhecimento sobre um problema ainda não completamente definido, estimulando uma melhor compreensão sobre o assunto, tal como sugerir hipóteses e questões ou desenvolver novas teorias, além de poder contribuir para geração de teorias, através do maior conhecimento sobre o fenômeno pesquisado (Viera, 2023).

Nessa abordagem qualitativa, o pesquisador está na posição de observador, e como tal, deve ser capaz de descrever com precisão o que está sendo estudado em seu ambiente natural. As informações coletadas durante o estudo de caso, não apenas informam questões iniciais de pesquisa, mas também podem alterá-las ou ampliá-las (Amis, 2010).

O estudo de caso normalmente é utilizado para responder questões do tipo “*por quê*” e “*como*”, baseando sua pesquisa em eventos reais, podendo ser feitas observações diretas do pesquisador e/ou através de entrevistas com pessoas que viveram a situação tratada. Assim, o estudo de caso se estabelece como um método fundamentado em uma vasta gama de evidências, incluindo documentos, entrevistas e observações diretas (Yin, 2001).

Na condução de um estudo de caso é recomendado que algumas etapas sejam seguidas, abaixo segue Figura 3, com a descrição dos passos (Miguel, 2007).

Figura 3. Estrutura da Pesquisa – Estudo de Caso.



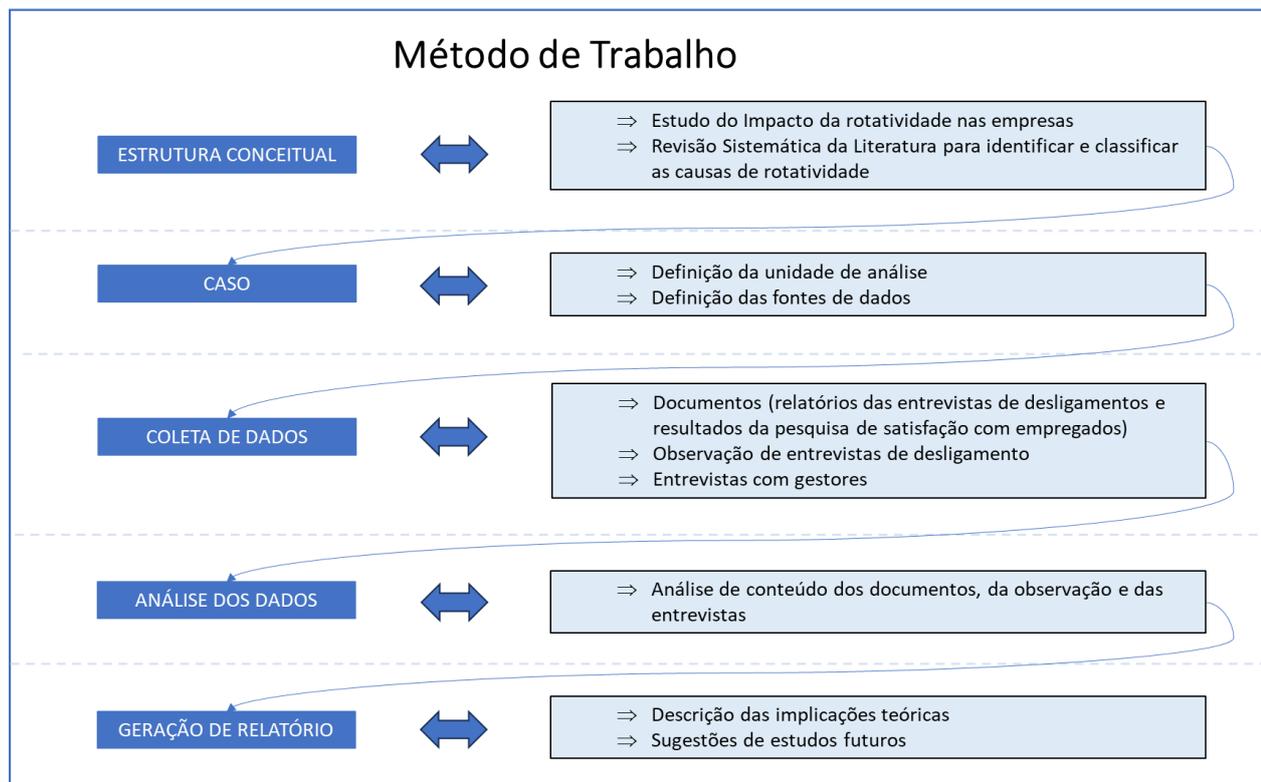
Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base em Miguel (2007).

Analisando as definições quanto o procedimento teórico de uma pesquisa científica, o presente trabalho adere a todos os quesitos para ser classificado como estudo de caso, pois pretende explorar um tema complexo, rotatividade de mão de obra, no contexto da indústria de manufatura.

3.1. MÉTODO DE TRABALHO

A partir da estrutura da pesquisa, apresentada na Figura 4, o método de trabalho da presente pesquisa foi definido. Os procedimentos utilizados na condução do estudo de caso foram divididos em 5 etapas (Estrutura Conceitual, Caso, Coleta de Dados, Análise dos Dados e Geração de Relatório).

Figura 4. Método de Trabalho desenvolvido para o presente estudo.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.1.1. Estrutura Conceitual

Com objetivo de garantir o rigor esperado de uma pesquisa científica é necessária a utilização de técnicas sistemáticas que possam gerar conhecimento por meio da revisão da literatura (Ermel, 2020). Diante deste contexto, a técnica utilizada na condução da presente pesquisa é a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que consiste em mapear e sintetizar a pesquisa sobre um tema específico (Littell et al., 2009), avaliando criticamente os estudos, combinando e sintetizando os resultados incluídos na revisão, com o objetivo de identificar lacunas existentes (Dresch et al., 2015).

A partir da metodologia proposta, cria-se o método de condução da RSL com as etapas adequadas ao estudo. O Quadro 2 apresenta o método de trabalho utilizado na condução da RSL da presente pesquisa.

Quadro 2. Método de condução da RSL.

Etapa	Descrição
1	Elaboração da questão de pesquisa
2	Elaboração do escopo de revisão
3	Definição das estratégias de busca
4	Elaboração do protocolo
5	Busca e elegibilidade
6	Codificação
7	Análise bibliométrica
8	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.1.2. Elaboração da questão de pesquisa

Conforme a metodologia proposta por (Ermel, 2020), a primeira etapa é a elaboração da questão de pesquisa, uma das principais definições feitas pelo pesquisador (Higgins & Green, 2011). A definição correta da questão de pesquisa é considerada crítica no processo de revisão sistemática da literatura (Brereton et al., 2007). A questão de pesquisa definida para o presente trabalho considerou a situação atual da empresa em estudo e a dificuldade que gestores enfrentam em respondê-la: **Como diferentes fatores internos e externos contribuem para a rotatividade voluntária de empregados em uma empresa de manufatura?**

3.1.2.1. Elaboração do escopo de revisão

Para realizar a elaboração do escopo é necessário a construção de um *framework* conceitual, que tem o objetivo de explicar os principais pontos abordados pelo pesquisador e os pressupostos entre eles (Dresch et al., 2015). Esta etapa é importante para que as especificações necessárias na questão de pesquisa sejam respondidas de modo completo. Sendo assim o *framework* deve ser elaborado a partir das definições de extensão e dimensão da revisão (Gough et al., 2012).

De acordo com a questão de pesquisa do presente estudo foi utilizada a revisão configurativa, revisões configurativas tendem a apresentar resultados heterogêneos, possuir novas teorias e poucos conceitos (Sandelowski et al., 2007). O Quadro 3 apresenta o *framework* conceitual elaborado no escopo da revisão deste estudo.

Quadro 3. Framework conceitual desenvolvido pelo pesquisador para elaborar o escopo da revisão.

1 PROBLEMA OU QUESTÃO DE INTERESSE	4 POR QUE O PROBLEMA OU A QUESTÃO DE INTERESSE EXISTE?	6 COMO O PROBLEMA OU A QUESTÃO PODEM SER SOLUCIONADOS?
Como identificar as causas de rotatividade de mão de obra na manufatura?	A questão de interesse existe por se tratar de um problema que impacta negativamente organizações de manufatura.	O problema pode ser solucionado encontrando na literatura elementos, causas, artefatos que possam ampliar o entendimento da rotatividade e indicar fatores a serem considerados na construção do artefato.
2 POR QUE É IMPORTANTE RESOLVER O PROBLEMA OU RESPONDER A QUESTÃO DE INTERESSE	5 COMO SERIA SE O PROBLEMA OU A QUESTÃO NÃO EXISTISSE?	7 O QUE SERÁ CONSIDERADA UMA SOLUÇÃO SATISFATÓRIA?
Para que as organizações possam ser assertivas na definição de estratégias de redução de rotatividade, baseando-se nas causas identificadas em seu contexto.	As causas de rotatividade de mão de obra seriam identificadas e tratadas no contexto de manufatura.	Encontrar os principais causadores de rotatividade e artefatos já validados que possam ser utilizados como base para a construção de um novo artefato que busque resolver o problema nas organizações de manufatura.
3 CONHECIMENTO PRÉVIO		
1. Impactos da rotatividade nas organizações;		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Ermel (2020).

3.1.2.2. Definição das estratégias de busca

Uma RSL tem como objetivo identificar, selecionar e analisar a maior quantidade possível de estudos relevantes para responder uma questão de pesquisa (Denyer & Tranfield, 2009). A estratégia de busca deve considerar tanto a questão de pesquisa quanto o *framework* conceitual na definição do que buscar, quais bases de busca utilizar e os critérios de inclusão e exclusão dos estudos (Dresch et al., 2015).

Uma pesquisa é um processo iterativo, onde a definição das expressões de busca pode mudar de acordo com as primeiras procuras (Hammerstrøm et al., 2009). As expressões devem ser amplas o suficiente para que a pesquisa consiga abranger o maior volume possível de estudos relevantes, mas estrita no sentido de não captar estudos irrelevantes (Smith et al., 2011).

Quadro 4. Estratégia de busca utilizada no presente estudo.

Estratégias de busca
Expressões de busca: <i>Employee turnover AND manufactur*</i>
Fontes de busca: Ebsco host, Science Direct, Scopus, Web of Science.
Critérios de inclusão e exclusão: Inclusão Estudos que citam a rotatividade de mão de obra no contexto de empresas de manufatura. Exclusão Estudos que não citam a rotatividade de mão de obra no contexto de empresas de manufatura. Estudos indisponíveis na Internet.

Fonte: Elaborada pelo autor, baseada em Ermel (2020).

3.1.2.3. Elaboração do Protocolo

O protocolo de pesquisa é utilizado na metodologia de revisão sistemática da literatura com o objetivo de descrever os métodos a serem usados na pesquisa (Gough et al., 2012). A revisão sistemática da literatura é um processo complexo que inclui decisões por parte do pesquisador (Ermel, 2020). Diante disso, os métodos e os documentos a serem utilizados devem ser estabelecidos por meio da elaboração do protocolo, promovendo transparência de métodos e processos, reduzindo a possibilidades de duplicação e os impactos dos vieses dos autores da revisão (Book Series et al., 2011). O Protocolo de pesquisa está no Apêndice A desta pesquisa.

3.1.2.4. Busca e elegibilidade

Nesta etapa são selecionados os estudos que irão compor o *corpus* de análise da presente pesquisa. A Figura 5 apresenta o resultado das buscas e as pesquisas que foram excluídas do *corpus* de análise.

Figura 5. Estrutura das buscas realizadas nas bases de dados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Conforme a estrutura apresentada na Figura 5, foram encontrados 468 estudos nas bases de dados, utilizando as palavras-chaves definidas. Na primeira análise foram eliminados 27 estudos duplicados ou que não foram localizados. A segunda triagem feita mediante a leitura dos títulos, 284 foram excluídos da pesquisa pelos critérios de inclusão e exclusão. A terceira triagem é a leitura inspeccional dos estudos, 68 foram excluídos da pesquisa por não tratarem do tema de rotatividade de mão de obra na manufatura. Assim, foi realizada a leitura completa de 89 artigos e destes, 61 foram selecionados para compor a presente pesquisa. A listagem com todos os artigos selecionados está no Apêndice B da pesquisa.

3.1.2.5. Codificação

A realização da codificação durante a leitura dos estudos tem o objetivo de auxiliar na comparação da literatura com os resultados da pesquisa, a codificação deve ser feita de uma maneira simples, reduzindo as chances de classificações inadequadas. Deste modo, as diretrizes definidas têm o objetivo de projetar e refinar o processo de codificação categórica (Book Series et al., 2011). Para a definição dos códigos deve-se considerar a estratégia de revisão utilizada na pesquisa (Dresch et

al., 2015). Revisões agregativas visam testar hipóteses específicas, por isso a codificação é definida a partir dos principais conceitos conhecidos pelo pesquisador. Em revisões configurativas, cujo objetivo é explorar uma teoria, os códigos inicialmente podem ser definidos a partir dos principais conceitos, mas outros conceitos surgiram durante o processo de leitura (Oliver & Sutcliffe, 2012).

A presente pesquisa possui uma abordagem de revisão configurativa, conforme descrito no Protocolo de Pesquisa, sendo assim foram pré-definidos códigos iniciais para auxiliar na organização das perspectivas encontradas sobre o tema.

Quadro 5. Codificação utilizada na pesquisa.

Código	Descrição do código
1	Artefatos para minimizar o problema
2	Aspectos contextuais/Manufatura
3	Aspectos demográficos
4	Aspectos motivacionais
5	Causas de rotatividade
6	Estratégias de retenção
7	Impactos da rotatividade
8	Influência do RH
9	Intenção de Rotatividade

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Durante a leitura dos estudos surgiu a necessidade da abertura de novos códigos, não definidos inicialmente. Os novos códigos foram classificados entre Causas Internas à Organização e Causas Externas à Organização, unificando as categorias Causas Individuais e Causas Externas, já que os achados nestas categorias são fortemente menos expressivos se comparado com as Causas Internas à Organização.

A criação desses códigos se fez necessária para melhor estratificar as citações selecionadas, tornando mais precisa as análises seguintes, realizadas nas próximas etapas da RSL. O Quadro 6 descreve esses novos códigos.

Quadro 6. Codificação.

Contexto	Codificação
Externo	Gerações
Externo	Valores pessoais
Externo	Concorrentes
Externo	Conflitos familiares
Externo	Nível acadêmico
Externo	Perfil profissional
Externo	Economia
Interno	Ambiente de trabalho
Interno	Liderança
Interno	Práticas de RH
Interno	Cultura organizacional
Interno	Satisfação no trabalho
Interno	Desenvolvimento dos funcionários
Interno	Engajamento do funcionário
Interno	Tipo de Mão de Obra
Interno	Remuneração
Interno	Segurança no Trabalho
Interno	Justiça organizacional
Interno	Assédio
Interno	Comunicação
Interno	Desempenho do funcionário

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O resultado da análise de conteúdo da RSL é um conjunto de causas da rotatividade que devem ser consideradas na condução do estudo de caso.

3.1.2.6. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica que permite fazer inferências válidas a partir de dados verbais, escritos e visuais, com o objetivo de descrever e quantificar fenômenos específicos (Downe-Wamboldt, 1992). A codificação realizada na etapa anterior é utilizada na análise de conteúdo, identificando, analisando e sintetizando informações relevantes (Bardin, 2011).

3.1.3. Caso

Na elaboração de um projeto de pesquisa para Estudo de Caso, devem ser considerados cinco componentes, que auxiliarão o pesquisador, dando sustentação ao processo de pesquisa (Yin, 1989). Abaixo segue Quadro 7 contendo o conceito dos cinco componentes e como serão aplicados ao longo da presente pesquisa.

Quadro 7. Cinco Componentes do Estudo de Caso.

Componente	Conceito dos Componentes	Aplicação na pesquisa
Questão de Estudo	Definição das questões que o estudo pretende responder. Em estudo de caso, as perguntas normalmente são “ <i>por quê</i> ” ou “ <i>como</i> ” (Bressan, 2000).	Como diferentes fatores internos e externos contribuem para a rotatividade voluntária de empregados em uma empresa de manufatura?
Proposição do Estudo	Definição de quais serão os pontos a serem examinados dentro do escopo de pesquisa definido inicialmente pelo autor (Bressan, 2000). Sem a definição das proposições, o autor pode se “perder” ao longo da pesquisa, coletando e analisando dados desnecessários para o trabalho (Yin, 1989).	Estudo do Impacto da Rotatividade
		Revisão Sistemática da Literatura para identificar e classificar as causas de rotatividade voluntária na manufatura.
		Condução de estudo de caso em uma empresa de manufatura para entender o problema com profundidade.
Unidade de Análise	A unidade de análise pode ser um indivíduo, uma decisão, um programa, a implantação de um processo ou uma mudança organizacional (Bressan, 2000).	Nesta pesquisa a unidade de análise é o setor de manufatura da empresa em que a autora atua como gestora e é diretamente impactada pelo problema da Rotatividade de mão de obra.
Ligação dos Dados à proposição	Analisar a correlação entre as proposições definidas anteriormente e as informações obtidas com a execução do trabalho (Campomar, 1991).	Ao finalizar as etapas propostas na condução do caso do presente estudo foi possível realizar uma correlação dos conceitos obtidos por meio da RSL e fundamentação teórica sobre os Impactos e Causas Internas e Externas de rotatividade voluntárias, com os resultados obtidos durante as observações diretas, documentação e entrevistas realizadas na unidade de análise em que o caso foi conduzido.
Critérios para interpretação dos dados	Nesta etapa é feita a relação entre as questões de estudo e as situações vivenciadas durante o desenvolvimento do estudo de caso (Campomar, 1991)	Na última etapa do estudo de caso é possível responder à questão de pesquisa por meio das análises realizadas, além de descrever as implicações teóricas e propor sugestões de estudos futuros.

Fonte: Elaborada pela Autora, (2024).

3.1.3.1. Definição da unidade de análise

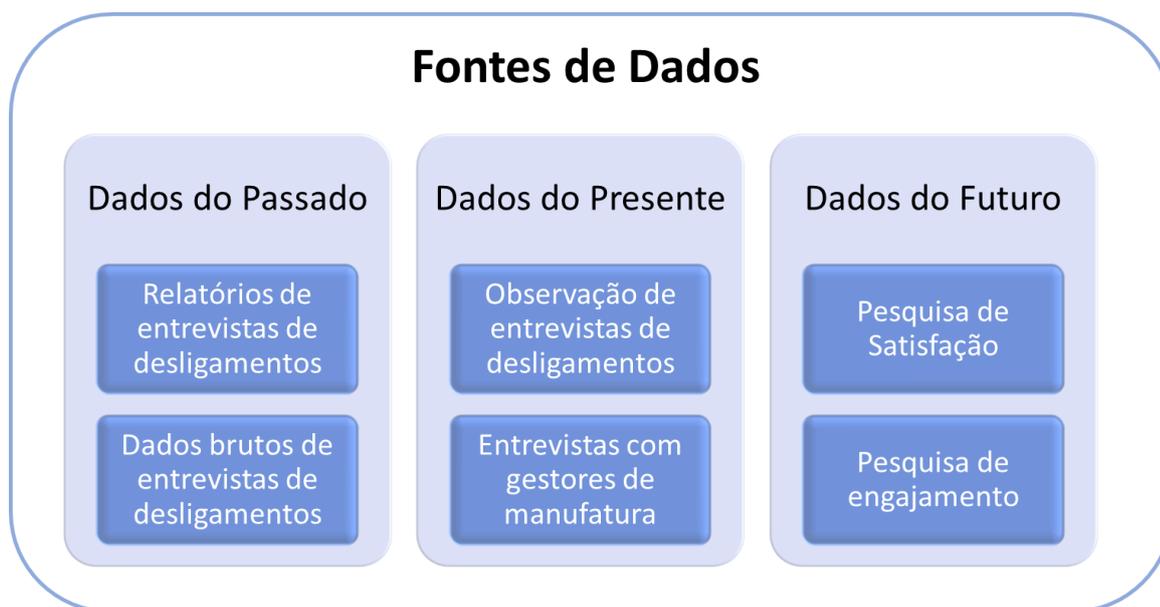
A unidade de análise, pode ser considerada o “coração” do caso e define o foco do estudo de caso (qual é o caso), como um indivíduo, um grupo, uma organização, uma cidade e assim por diante (Yin, 2003). Uma unidade de análise deve ser sempre identificada em qualquer estudo, pois este processo intensificará o propósito do estudo (Grünbaum, 2007), sendo um conceito central no que diz respeito à compreensão, preparação e implementação de um estudo de caso (Yin, 2003).

A unidade de análise pode ser identificada por indivíduos específicos que detêm conhecimento relevante para esclarecer o problema em questão. Além disso, as informações fornecidas estarão diretamente vinculadas ao protocolo e ao objetivo do estudo (Grünbaum, 2007).

3.1.3.2. Definição das fontes de dados

Existem diversas fontes de coleta de dados, são elas: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos e cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos (Yin, 2003). Uma vantagem do método de estudo de caso é a possibilidade de utilizar diversas fontes de dados e triangular as evidências. No presente estudo, a pesquisadora possui acesso a dados relevantes para condução do caso, com isso as fontes utilizadas serão de origem interna da empresa e possibilitaram uma análise robusta. Para um melhor entendimento da estrutura utilizada pela autora para definição dos dados, segue abaixo a Figura 6 ilustrando.

Figura 6. Fontes de Dados para o Caso.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os dados sobre as causas da rotatividade voluntária relativos ao passado foram obtidos das entrevistas de desligamentos realizadas nos últimos quatro anos na empresa. Estas entrevistas foram disponibilizadas à pesquisadora em formato de relatório, com dados compilados dos motivos de desligamentos, e os dados brutos, ou seja, acesso aos formulários das entrevistas preenchidos pelo entrevistador do setor de Recursos Humanos da empresa.

Para obter dados que caracterizam o fenômeno no presente, a pesquisadora estabeleceu um protocolo de observação das entrevistas de desligamento, podendo assim avaliar aspectos que não são possíveis apenas com o roteiro padrão utilizado pela empresa. Além disso, foram realizadas entrevistas com os gestores de manufatura com o intuito de entender qual a percepção dos gestores com relação a rotatividade atual de seus setores.

Os dados que apontam para o Futuro do fenômeno, são compostos por uma Pesquisa de Satisfação dos funcionários da empresa, realizada pela pesquisadora com 420 funcionários, sendo eles, 213 dos setores de manufatura, no período de 20.11.2023 a 01.12.2023, e uma Pesquisa de Engajamento, realizada pelo RH da empresa em uma frequência semanal, desde junho de 2024.

A Pesquisa de Satisfação foi desenvolvida para compreender por que motivos os funcionários permanecem ou deixam a empresa, já a Pesquisa de Engajamento

busca entender o quanto os funcionários se sentem engajados com os valores e propósitos da empresa, ambas relacionadas a impactos futuros nos índices de rotatividade.

Para maximizar o aproveitamento dos dados, é fundamental que o pesquisador mantenha um banco de dados organizado com todas as evidências coletadas, além de assegurar que a coleta de dados seguiu protocolos estruturados e padronizados (Rowley,2002).

3.1.4. Coleta de Dados

Antes de iniciar a coleta de dados é importante que todos os envolvidos direta ou indiretamente no estudo estejam cientes da realização deste trabalho. Por isso, a investigadora expôs a importância do estudo, facilitando o entendimento e a colaboração de todos os envolvidos. Após a comunicação, a coleta de dados pode ser iniciada, mas é válido que a forma de coleta esteja bem definida para que não se perca tempo e informações importantes para o estudo (Miguel, 2007).

Nos próximos tópicos será detalhado o processo de coleta de dados.

3.1.4.1. Relatórios e Dados Brutos das Entrevistas de Desligamentos

A entrevista de desligamento serve como um método para obter conhecimento de colaboradores que estão partindo, oferecendo *insights* sobre as razões pelas quais optaram por deixar a empresa, os aspectos que apreciavam em seus cargos, e as áreas que requerem aprimoramento dentro da organização. Essa ferramenta se torna mais eficaz ao se analisar dados acumulados ao longo do tempo (Serrat, 2017).

Com o intuito de coletar dados sobre os motivos de pedidos de desligamentos da empresa, foi realizada uma análise das entrevistas de desligamento voluntário dos últimos quatro anos (de janeiro de 2021 a julho de 2024). Para esta etapa, as informações adquiridas pela pesquisadora vieram por meio de relatórios com os dados quantitativos das entrevistas de desligamento, sendo possível analisar quais as principais causas de evasão da empresa, além de dados que auxiliam na

identificação do público respondente, como: idade, gênero, tempo de empresa e setor em que atuava.

Além dos dados em formato de relatórios, a pesquisadora possui acesso aos documentos brutos de parte das entrevistas, podendo realizar a análise direta das respostas dadas pelos ex-funcionários, quanto aos motivos de optarem por deixar a empresa.

A documentação, por sua natureza, é uma fonte importante de dados. No entanto, seu uso deve ser cauteloso, pois não pode ser considerado como um registro literal e preciso dos eventos ocorridos (Yin, 2003). O emprego da documentação deve ser planejado de forma a corroborar e fortalecer as evidências provenientes de outras fontes. Além disso, inferências podem ser feitas com base na análise da qualidade dos registros e documentos, sendo sempre necessário que o investigador faça cruzamentos antes de chegar a conclusões (Yin, 2001).

3.1.4.2. Observação das Entrevistas de Desligamento

A observação é uma das fontes que possibilita a coleta de evidência sobre o caso em estudo, estas evidências são informações adicionais que auxiliam nas análises em conjunto com as demais fontes (Yin, 2001). Para assegurar a fidedignidade das observações, são elaborados protocolos com um roteiro específico para a condução da observação. A pesquisadora desenvolveu um protocolo de observação e submeteu à avaliação de três pesquisadores da área de Engenharia de Produção e um pesquisador da área de Gestão de Pessoas. O protocolo revisado segundo as sugestões dos avaliadores encontra-se no Apêndice C.

Yin (1989) menciona dois tipos de observação: a direta e a participativa. Na observação direta, o observador não faz parte do ambiente observado, enquanto na participativa, o observador, de alguma forma, integra o ambiente em estudo. A empresa não permitiu a presença da pesquisadora nas entrevistas, com receio de que isso pudesse gerar constrangimento ao entrevistado. Por esse motivo, a pesquisadora treinou três representantes do setor de recursos humanos da empresa para conduzir as observações de acordo com o protocolo de observação desenvolvido, eles foram observadores participantes. Ao todo, 10 entrevistas de desligamentos foram observadas no período de 14 a 21 de setembro de 2024.

Este método oferece oportunidades únicas para a coleta de dados, permitindo ao investigador acessar eventos ou informações que poderiam ser inacessíveis por outros meios. No entanto, a observação participante apresenta o risco significativo de introduzir vieses. O investigador pode inadvertidamente adotar posições contrárias às práticas científicas recomendadas, alinhar-se com as perspectivas do grupo ou organização em estudo, e enfrentar desafios ao fazer anotações ou levantar questões a partir de diferentes perspectivas (Yin, 2001) .

3.1.4.3. Entrevista com Gestores de Manufatura

Esta é uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso (Yin, 2001). A entrevista é um método utilizado para aumentar os níveis de qualidade e confiabilidade de pesquisas qualitativas (Kallio et al., 2016), por mais que seja uma atividade que envolva uma grande dedicação do pesquisador e pareça ser complexa, a entrevista pode ser simplesmente descrita como uma forma de consulta onde o pesquisador busca saber mais sobre um assunto conforme a opinião do indivíduo questionado (Adhabi & Anozie, 2017).

A presente pesquisa utilizou a entrevista estruturada focada - onde o respondente é entrevistado por um curto período e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa. A elaboração e aplicação da entrevista foi feita pela pesquisadora, já que os entrevistadores devem ser profissionais especializados e busquem informações relevantes dos entrevistados, para auxiliar no desenvolvimento e validação de suas hipóteses (Adhabi & Anozie, 2017). Foram escolhidos os supervisores de manufatura responsáveis pelos setores com os maiores e menores índices de rotatividade dos últimos seis anos. As entrevistas duraram em média trinta minutos, e foram gravadas e posteriormente transcritas. O Quadro 8 mostra os setores, entrevistados, tempo de duração.

Quadro 8. Gestores entrevistados.

N ^o	Setor	Motivo da escolha	Entrevistado	Tempo de Duração (min)
1	Manufatura Montagem	Alto índice de rotatividade no setor	Supervisor de Produção 1	30
2	Manufatura Montagem	Baixo índice de rotatividade no setor	Supervisor de Produção 2	52
3	Manufatura Usinagem	Alto índice de rotatividade no setor	Supervisor de Produção 3	30
4	Manufatura Injetoras	Alto índice de rotatividade no setor	Supervisor de Produção 4	30
5	Manufatura Injetoras	Baixo índice de rotatividade no setor	Supervisor de Produção 5	25
6	Manufatura Usinagem	Baixo índice de rotatividade no setor	Supervisor de Produção 6	32
7	Manufatura Usinagem	Alto índice de rotatividade no setor	Supervisor de Produção 7	22

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com o objetivo de aumentar a confiabilidade nas questões desenvolvidas para a entrevista, a pesquisadora validou o roteiro de entrevistas com três pesquisadores das áreas de Engenharia e um da área de Gestão de Pessoas. Com base nas sugestões feitas, o roteiro final, que está no Apêndice D, foi desenvolvido.

3.1.4.4. Pesquisa de Satisfação

A Pesquisa de Satisfação foi realizada para que os dados coletados não ficassem limitados apenas a pessoas que já deixaram a empresa, possibilitando uma análise da satisfação dos funcionários atuais, sinalizando uma perspectiva de futuro destes funcionários na empresa. Foi desenvolvido pela autora um questionário para identificar quais os motivos que fariam os funcionários decidir deixar a empresa. Outro objetivo da aplicação desta Pesquisa de Satisfação é identificar se as causas de rotatividade são compatíveis com as causas encontradas na literatura revisada. A condução da pesquisa foi por meio de um questionário online e anônimo no aplicativo *Forms*. As questões estão no Apêndice E da presente pesquisa.

Com o objetivo de contemplar uma amostragem satisfatória de funcionários respondentes da pesquisa, foi realizada uma seleção de funcionários considerando os seguintes critérios: setor; sexo; idade e nível hierárquico.

Ao todo foram selecionados 420 funcionários para responder ao questionário, sendo que este número corresponde a 20% do total de funcionários da organização em estudo. Para o presente estudo foram consideradas somente as respostas de funcionários dos setores de manufatura, que correspondem a 213 respostas.

3.1.4.5. Relatório de Pesquisa de Engajamento

A Pesquisa de Engajamento é uma ferramenta utilizada pela empresa para medir o grau em que os funcionários se sentem valorizados. Acompanhar essa métrica auxilia a determinar se os colaboradores estão felizes e engajados ou não e por quanto tempo permanecerão na sua empresa. A pesquisa é realizada semanalmente por meio de um software que envia perguntas aos funcionários. Os temas abordados são variados, mas a lógica do software calcula os temas com menores pontuações e maior impacto no engajamento para enviar as próximas perguntas.

Os colaboradores respondentes desta pesquisa são de todas as áreas da empresa, mas, diferentemente da Pesquisa de Satisfação, não englobam todos os níveis hierárquicos, ficando limitado aos cargos de Analista e Gestores (Líder, Supervisor, Coordenador e Gerente). Correspondendo a 490 funcionários respondentes.

O gerenciamento desta pesquisa é feito pelo setor de Recursos Humanos da Empresa e os resultados indicam o engajamento da empresa como um todo, e por setor. Cada Gestor tem acesso aos resultados de sua equipe e tem o dever de conduzir planos de ação que atuem nas melhorias de pontos fracos em sua equipe.

Nesta pesquisa foram utilizados os resultados referentes às áreas da manufatura.

3.1.5. Análise dos dados

Após a coleta de dados, o pesquisador deve fazer um compilado das informações adquiridas utilizando somente o que considerar relevante para a pesquisa realizada (Miguel, 2007). O objetivo principal da análise é lidar de maneira apropriada com as evidências, a fim de chegar a conclusões analíticas sólidas e

eliminar possíveis interpretações alternativas (YIN, 1989). Nesta etapa já é possível ter informações relevantes para a pesquisa, através da análise dos dados, chegando assim a uma descrição detalhada do caso (Miguel, 2007).

A análise dos dados pode ser caracterizada como um processo que orienta a interpretação dos dados coletados durante a pesquisa, para o qual diversas técnicas podem ser empregadas (Dresch et al., 2015). Dentre essas técnicas, destaca-se a análise de conteúdo, um método empírico que facilita a compreensão dos dados (Bardin, 1977) por meio de categorização, tabulação e triangulação das evidências coletadas (Rowley, 2002).

Na condução da Análise de Conteúdo foi utilizado o software Atlas para cruzar os dados coletados por meio de documentos, entrevistas e observações. As análises realizadas no Atlas iniciam com a leitura e seleção de citações relevantes para o tema de pesquisa, codificação destas citações, após é possível fazer relações co-ocorrências, frequência no aparecimento de palavras e com o auxílio destas informações a análise de conteúdo se torna mais simples de ser realizada, além de tornar os resultados robustos.

Além do Atlas, foi aplicada a análise por Regras de Associação, com o suporte do software Studio R. Essa abordagem permitiu identificar associações de maior ou menor relevância nos dados coletados e codificados. O método foi empregado para aprofundar a análise das entrevistas de desligamento.

O Quadro 9 descreve os dados coletados e as análises utilizadas para cada dado.

Quadro 9. Dados X Análises utilizadas.

Classificação dos dados	Origem dos Dados	Análise utilizada	Software
RSL	Artigos	Leitura e interpretação dos artigos Codificação Frequência de palavras	Atlas Excel
Passado	Entrevistas de Desligamento	Leitura e interpretação de respostas Codificação Regras de Associação	Studio R Excel
Presente	Observação entrevistas de desligamento Entrevista com gestores	Leitura e interpretação de respostas	Não utilizado
Futuro	Pesquisa de Satisfação Pesquisa de Engajamento	Leitura e interpretação de respostas Codificação	Atlas Excel

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Independentemente do método escolhido para a análise dos dados, é crucial assegurar a alta qualidade da análise. Yin (2001) destaca quatro aspectos que podem garantir essa qualidade: a análise deve evidenciar que se baseia em dados relevantes, deve considerar todas as principais interpretações concorrentes (outros estudos sobre o tema), deve focar nos objetivos da pesquisa e se concentrar nos aspectos mais importantes do estudo de caso, e, por fim, o pesquisador deve aplicar seus conhecimentos prévios sobre o tema.

3.1.6. Geração de Relatórios

A elaboração dos relatórios pode ser considerada uma tarefa complexa, pois nesta etapa o pesquisador deve definir quais evidências levantadas durante a coleta de dados fará parte do caso e quais ficarão somente como histórico da pesquisa. Uma análise eficaz dos resultados auxiliará na construção dos relatórios. (Rowley, 2002).

Um ponto relevante na geração dos relatórios é a definição do público-alvo, ou seja, quem o pesquisador pretende atingir com seus resultados (Yin, 2001; Rowley, 2002). No presente estudo o público-alvo são pesquisadores das áreas de engenharia e gestão de pessoas, e profissionais da indústria que buscam auxílio na compreensão do tema rotatividade de mão de obra em suas organizações. Para atingir os nichos acadêmicos e industriais, os Relatórios terão o foco em descrever as implicações teóricas e sugestões de estudos futuros.

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão descritos os resultados encontrados após a condução das etapas do método de trabalho.

4.1. CAUSAS DE DESLIGAMENTO IDENTIFICADAS NA LITERATURA

Conforme descrito no capítulo 3.2 desta pesquisa, a primeira etapa do método de trabalho foi a construção de uma Estrutura Conceitual para maior compreensão da contribuição dos fatores internos e externos na rotatividade voluntária de empregados.

Para a construção desta estrutura foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura, descrita no capítulo seguinte.

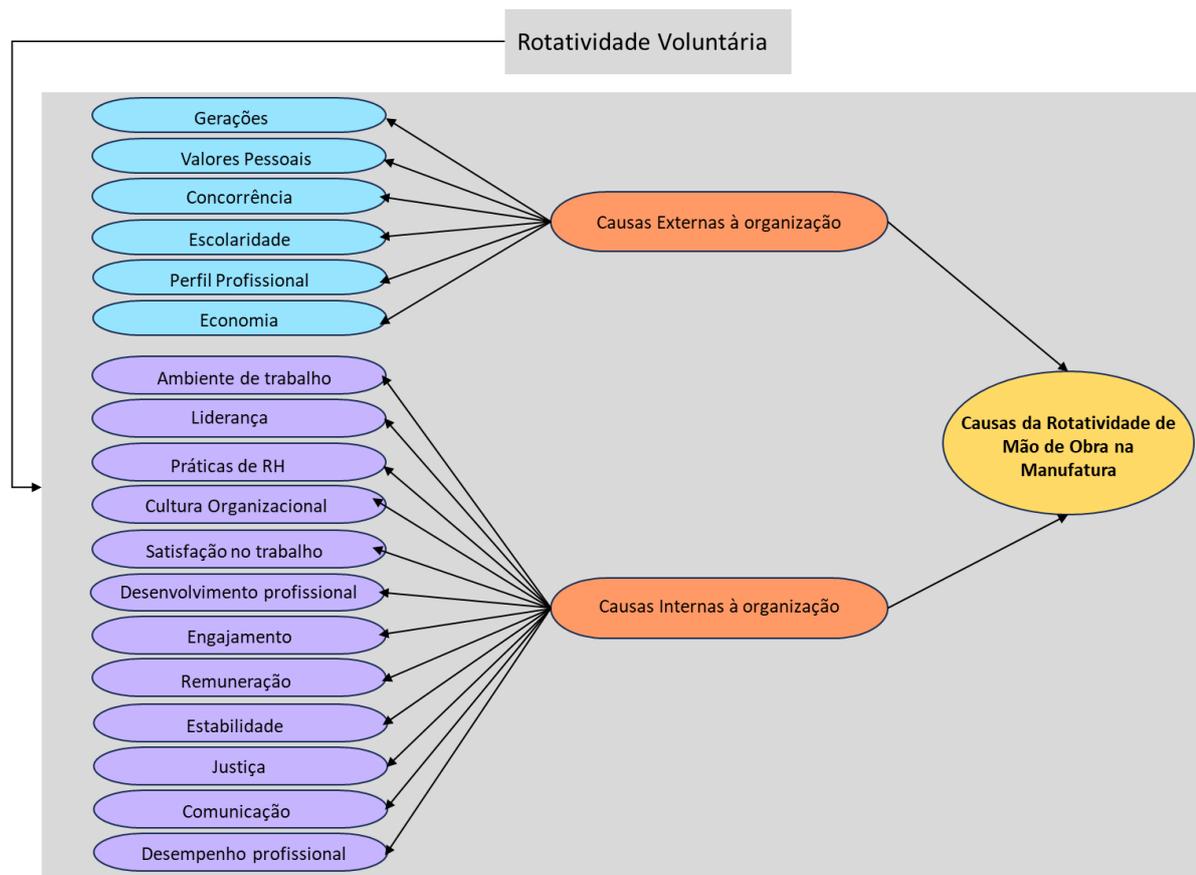
4.1.1. RSL

Nos próximos tópicos serão apresentados os resultados da RSL.

4.1.1.1. Análise de Conteúdo do Corpus

Após selecionar as citações pertinentes ao tema de pesquisa, foi realizada uma análise focada exclusivamente nas citações relacionadas às causas da rotatividade, que é o principal objetivo desta RSL. As causas foram categorizadas como Externas à organização e Internas à organização, sendo todas voluntárias, ou seja, quando a decisão de deixar a empresa parte do próprio funcionário. A seguir, a Figura 8 ilustra essa classificação.

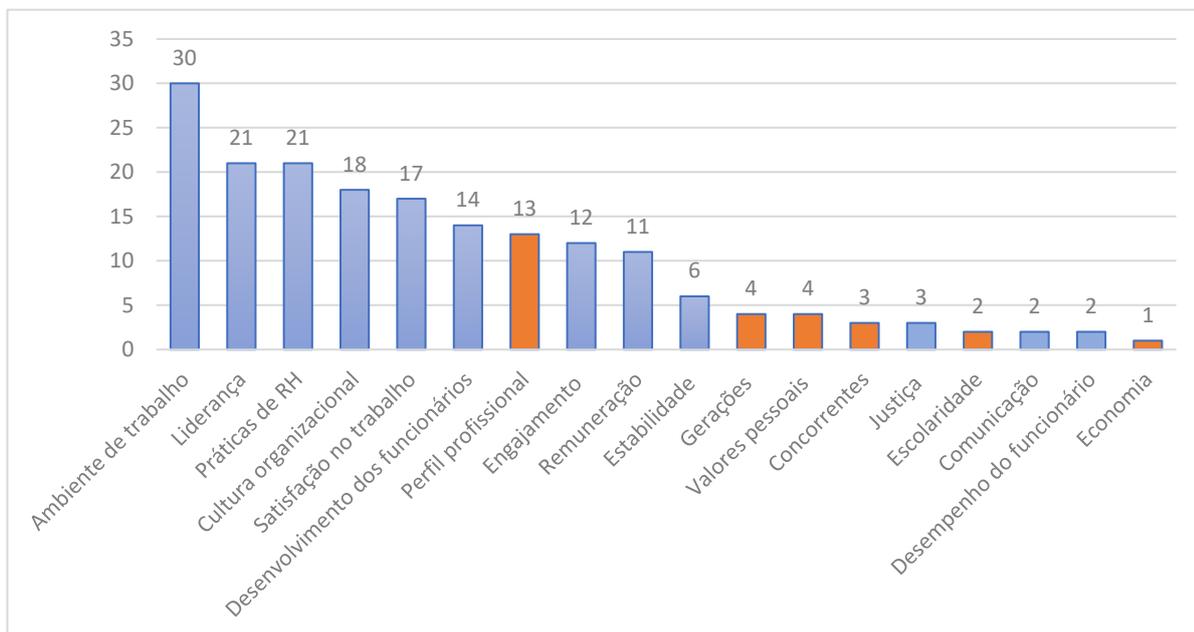
Figura 7. Classificação das Causas de Rotatividade.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Abaixo segue o número de vezes que cada causa foi citada nos artigos selecionados pela autora nesta RSL. Para auxiliar na visualização das causas internas e externas, elas estão destacadas em cores distintas no Gráfico 1.

Gráfico 1. Frequência da codificação.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Esse dado de frequência revela que, conforme evidenciado na literatura, 85% das causas de rotatividade são internas à organização, enquanto apenas 15% são atribuídas a fatores externos.

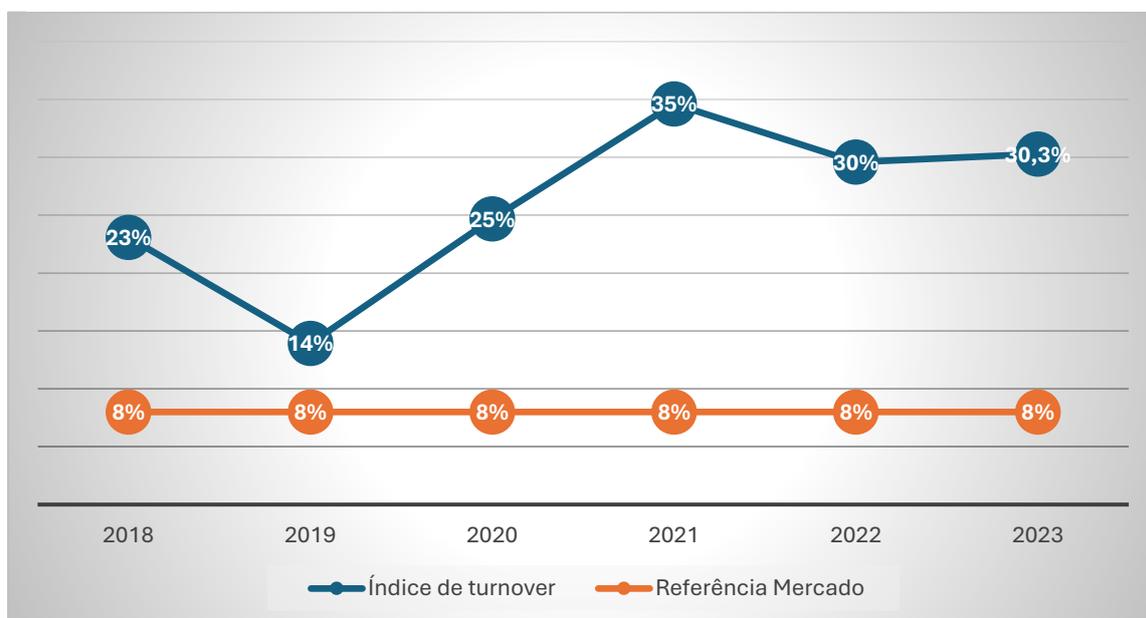
4.2. ESTUDO DE CASO

4.2.1. Empresa/área estudada

A Unidade de análise selecionada para o estudo de caso é a área de manufatura de uma empresa produtora de armas de fogo. A área tem cerca de 2800 empregados, enfrenta problemas de alta rotatividade voluntária da mão de obra e possui diversas características relevantes para o entendimento do contexto. A escolha desta unidade foi feita pela pesquisadora, baseada em sua atuação como gestora de uma das áreas da manufatura, estando assim, diretamente vinculada ao problema de pesquisa e aos objetivos do estudo. A empresa utiliza alguns indicadores de desempenho relacionados à rotatividade de mão de obra, que auxiliam na justificativa de sua escolha como unidade de análise para

desenvolvimento do caso. O Gráfico 2 mostra os dados de rotatividade dos últimos 6 anos, comparados a empresas de manufatura referências de mercado no tema (GPTW – *Great Place To Work*).

Gráfico2. Indicador anual de turnover da Unidade de Análise.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Além dos indicadores de percentual de rotatividade, existe um cálculo de custo com a entrada e saída de funcionários da empresa. Esses são os custos “mensuráveis” com os índices de rotatividade, sendo eles, custos administrativos (entrevistas, exames médicos, testes psicológicos, documentação) e custos rescisórios. No Quadro 10 estão descritos estes custos.

Quadro 10. Custos mensuráveis com rotatividade de mão de obra.

Ano	Demissões e Admissões	Custos Administrativos	Custos Rescisórios	CUSTO TOTAL
2018	375	R\$ 216.276,00	R\$ 2.222.687,83	R\$ 2.438.963,83
2019	262	R\$ 166.344,00	R\$ 1.552.917,90	R\$ 1.719.261,90
2020	1184	R\$ 959.232,00	R\$ 7.017.766,38	R\$ 7.976.998,38
2021	2116	R\$ 1.633.200,00	R\$ 12.541.886,53	R\$ 14.175.086,53
2022	1856	R\$ 1.073.024,00	R\$ 11.000.822,97	R\$ 12.073.846,97
2023	1709	R\$ 864.732,00	R\$ 10.129.529,34	R\$ 10.994.261,34

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O principal produto da empresa é o bélico, o que impõe restrições rigorosas de segurança patrimonial no acesso às suas instalações fabris. Há restrição do uso de dispositivos eletrônicos. Colaboradores não podem acessar a área fabril com celulares, *notebooks*, fones de ouvido ou qualquer outro equipamento eletrônico. Para garantir essa política, a empresa implementa portais de controle de metais nas entradas da fábrica e conta com profissionais de segurança patrimonial que realizam inspeções dos colaboradores ao entrarem e saírem das dependências fabris.

Como é comum em outras manufaturas, a empresa fornece e exige o uso de uniformes para os funcionários operacionais, além de equipamentos de proteção individual (EPIs), que consiste em: óculos, protetores auriculares, sapatos de segurança, e, para colaboradores com cabelos longos, o uso de redes de proteção. Isso é essencial, já que o ambiente de trabalho é caracterizado por ruídos elevados, centros de usinagem, e máquinas com partes rotativas e cortantes. Adornos pessoais, como relógios, brincos, anéis, piercings e outros itens que não sejam EPIs e uniformes da empresa, são proibidos.

A estrutura organizacional na manufatura é organizada por funções e processos e hierarquicamente dividida em x níveis: diretor, gerentes, coordenadores, supervisores, líderes e operadores.

Os principais processos de manufatura incluem usinagem de componentes, tratamento térmico e superficial, injeção de polímero e montagem do produto, além de dispositivos menores, como parafusadeiras, esmeril, lixadeiras e ferramentas manuais específicas para cada produto e etapa do processo. A manufatura da empresa opera em turnos (manhã, tarde e noite) em uma escala 6x1, ou seja, seis dias de trabalho (x horas por dia) seguidos por um de folga.

A empresa possui um Plano de Carreira com definições de cargos e salários que poderiam orientar os colaboradores no desenvolvimento de suas carreiras. No entanto, esse plano não é comunicado de forma clara, o que pode gerar insatisfação em relação ao crescimento profissional e às oportunidades dentro da organização. *Feedbacks* formais são realizados anualmente pelo gestor direto, respeitando a hierarquia já citada, por exemplo gerente realiza o *feedback* com coordenador, e coordenador realiza com supervisores e assim sucessivamente. Estes *feedbacks* são monitorados por indicadores de recursos humanos, sendo essa a única avaliação oficial. Outros eventuais *feedbacks* ficam a critério dos gestores diretos.

A empresa não utiliza práticas de reconhecimento de seus colaboradores, além do reconhecimento ocorrido por meio de ajustes salariais e promoções de mudança de cargo. O investimento em treinamentos e capacitação também não é uma prioridade, principalmente, para cargos operacionais.

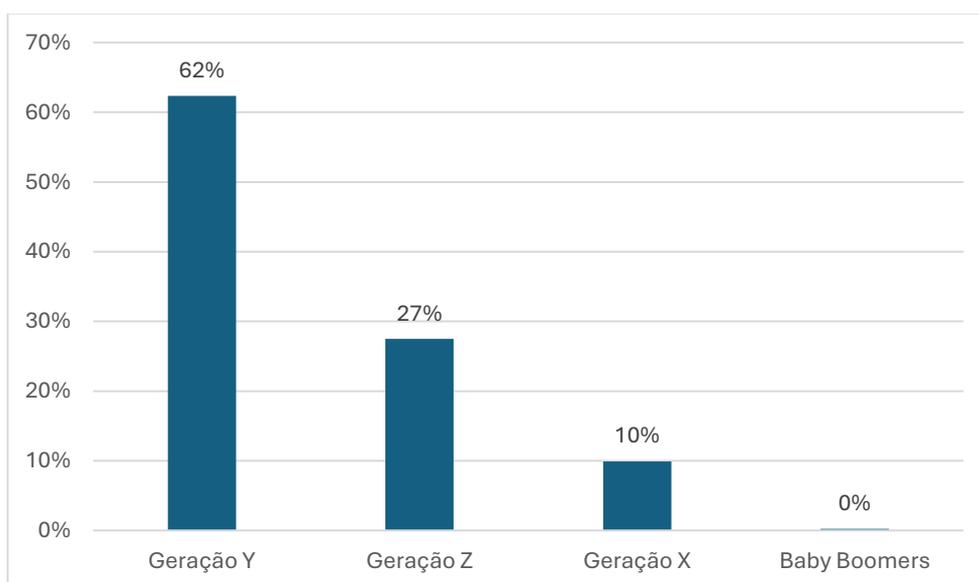
4.2.2. Rotatividade no Passado

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados coletados nas entrevistas de desligamento.

4.2.2.1. Análise Documental das Entrevistas de Desligamento

Para chegar a um diagnóstico dos motivos pelos quais os funcionários buscam o desligamento da empresa, foram analisadas as entrevistas de desligamento realizadas no período de janeiro de 2021 a julho de 2024. A seguir os gráficos caracterizam os funcionários do setor de manufatura que responderam as pesquisas de desligamento.

Gráfico 3. Geração dos funcionários demitidos voluntariamente.

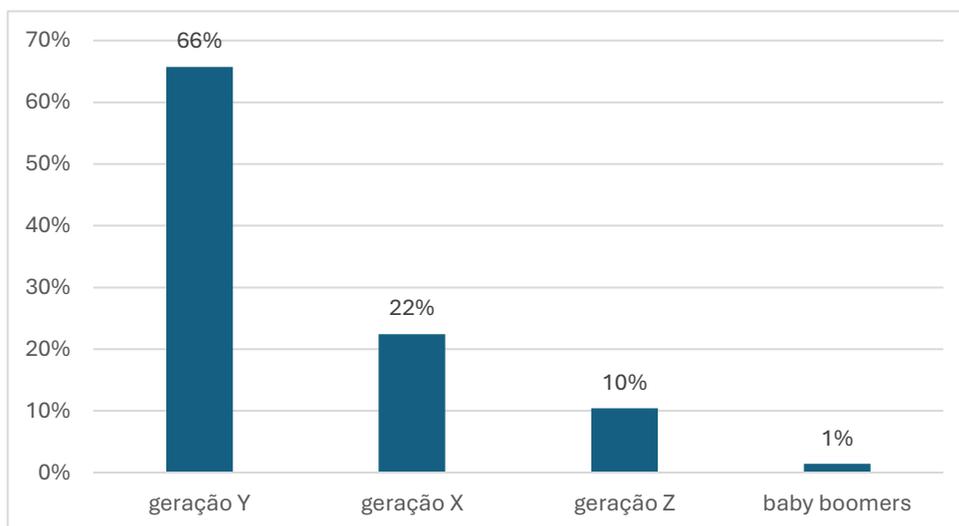


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

O Gráfico 3 mostra que 89% dos funcionários que pediram demissão são das gerações Y e Z, ou seja, têm entre 18 e 44 anos. Para auxiliar no entendimento da

relevância dessa informação foram analisadas as gerações dos colaboradores ainda ativos na empresa.

Gráfico 4. Geração dos funcionários ativos na manufatura.

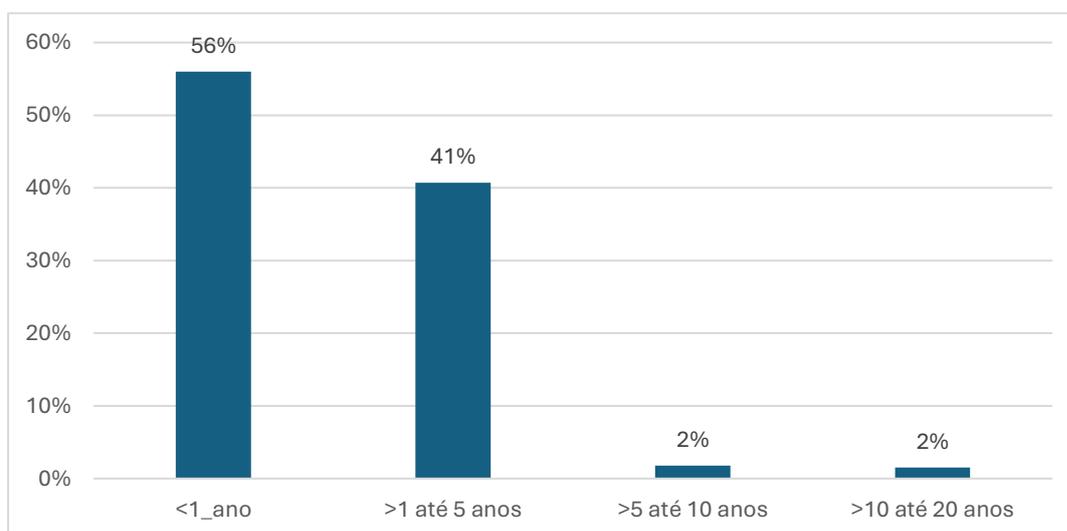


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

O resultado mostra uma inversão das gerações Z e X nas posições de segundo e terceiro lugar na comparação com o gráfico anterior, evidenciando uma tendência maior de saída dos funcionários da geração Z.

Além da geração dos funcionários, também foi identificado o tempo de empresa dos entrevistados que responderam à entrevista de desligamento.

Gráfico 5. Tempo de empresa dos funcionários.

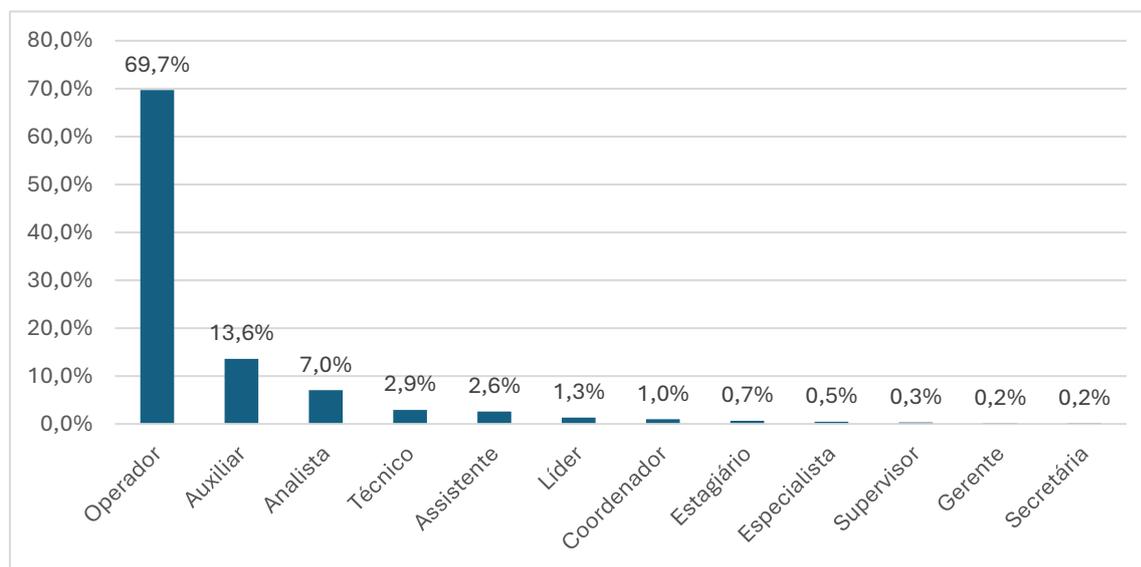


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os resultados indicam que 56% dos funcionários que pediram demissão nos últimos 4 anos tinham até 1 ano de empresa, e 97% tinham no máximo 5 anos de casa. Isso evidencia uma dificuldade da empresa em reter recém-contratados.

Para finalizar a identificação de perfil dos entrevistados foram estratificados os cargos destes funcionários, o que mostrou uma maior fragilidade em cargos operacionais, com menores remunerações. O Gráfico 6 mostra que quase 70% dos funcionários que saíram exerciam cargos operacionais em manufatura, sendo estes, operadores.

Gráfico 6. Cargo dos entrevistados.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Para compreender melhor a importância dessa informação, vale ressaltar que cerca de 57% dos funcionários da empresa são classificados como mão de obra direta, ou seja, desempenham funções operacionais. Dessa forma, pode-se concluir que, apesar dos cargos operacionais representarem mais da metade do total de colaboradores, os índices de rotatividade nesses cargos são desproporcionais em comparação com os demais.

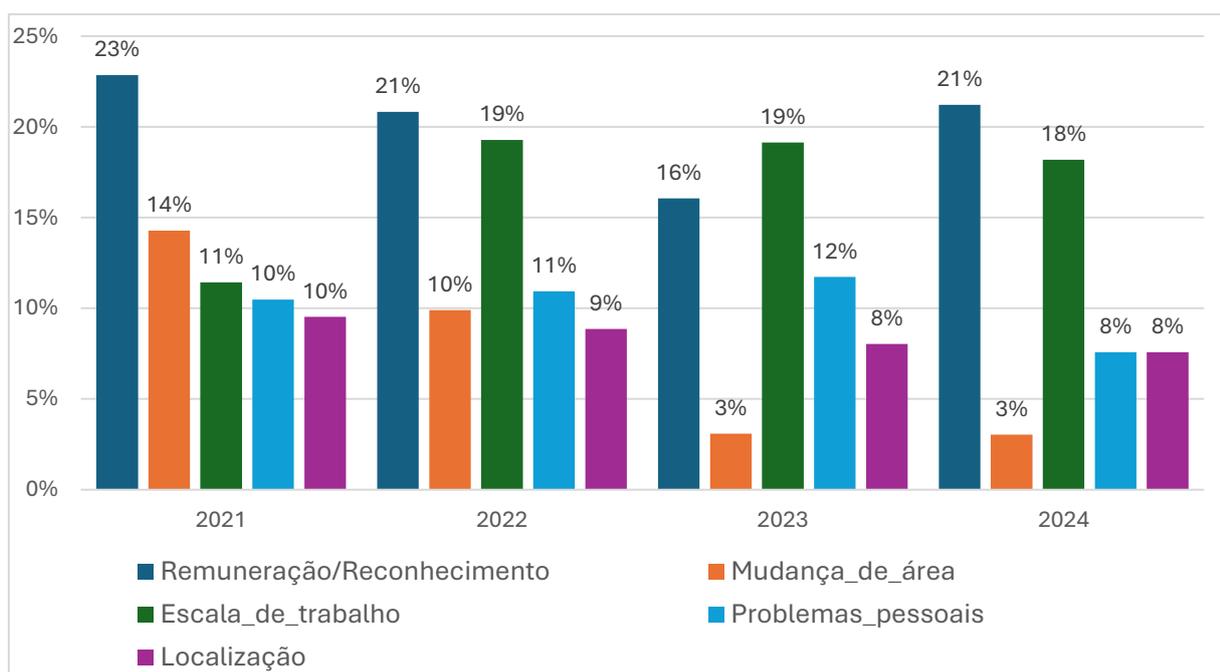
Tabela 1. Comparativo entre ocupação dos cargos operacionais e seu nível de rotatividade.

Tipo de Mão de Obra	Mão de Obra Indireta	Mão de Obra Direta
Cargos ocupados na empresa	43,2%	56,8%
Desligamentos nos últimos quatro anos	30,3%	69,7%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após identificar o perfil dos entrevistados nas pesquisas de desligamento, foram analisadas as respostas sobre as motivações que os levaram a decidir deixar a organização. Para auxiliar na análise dos dados, o Gráfico 7 apresenta as causas mais frequentemente mencionadas nas entrevistas de desligamento.

Gráfico 7. Causas citadas nas entrevistas de Desligamentos.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Neste conjunto de dados, as principais causas internas de demissões voluntárias foram, em ordem de impacto, Remuneração e Reconhecimento (em todos os anos), seguidas por Escala de Trabalho (em 2022, 2023 e 2024). Além disso, causas externas também se destacaram, como Mudança de Área de Atuação (em 2021), Problemas Pessoais e Localização da Empresa, que mantiveram

relevância ao longo dos anos. A partir de 2022, observa-se uma estabilidade nas causas de desligamento, com maior ênfase em fatores como remuneração, reconhecimento e escala de trabalho.

Após realizar as análises de perfil dos funcionários e principais causas de rotatividade, foram realizadas análises utilizando Regras de Associação, com o intuito de correlacionar estes dados que foram analisados em separado. A análise foi realizada no *software Studio R*, a partir de uma planilha com dados binários extraídos e codificados a partir das entrevistas de desligamento, conforme exemplo descrito no Quadro 11.

Quadro 11. Exemplo do banco de dados utilizado no Studio R.

Entrevista	Geração		Tempo de empresa		Causas			
	Geração Z	Geração Y	até 1 ano	1 até 5 anos	Causa 1	Causa 2	Causa 3	Causa 4
Entrevista 1	1	0	1	0	1	0	0	0
Entrevista 2	0	1	0	1	0	1	0	0
Entrevista 3	0	0	0	0	0	0	1	0

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base nos dados inseridos, foi elaborado um *script* no *software* contendo algumas premissas, como o percentual de confiança dos dados e o número mínimo de elementos para gerar associações. As associações realizadas inicialmente confirmaram os achados já mencionados neste capítulo, como as causas de rotatividade nos cargos operacionais, a relação entre tempo de empresa e causas de rotatividade, bem como as gerações associadas às mesmas causas. Essas análises, utilizando dois elementos, apenas reforçaram os resultados desta pesquisa.

No entanto, o *software R* permite realizar associações com mais elementos. Nesse sentido, foi conduzida uma análise focada exclusivamente nos cargos operacionais, o principal objeto deste estudo, considerando como dados de entrada o perfil dos funcionários (geração e tempo de empresa) e como dados de saída as causas de rotatividade.

Na associação abaixo foram considerados mínimo de 3 elementos com nível de confiança de 10% ou mais e contagem (frequência) de 10 ou mais vezes.

Quadro 12. Relatório das Regras de Associação.

Dados de Entrada	Igualar ou maximizar	Dados de Saída	Confiança	Força da associação	Contagem
{Geração-Y, 1-5_ anos}	=>	{Remuneração}	33%	130%	36
{Geração-Y, <1_ ano}	=>	{Escala_de trabalho}	26%	113%	34
{Geração-Y, 1-5_ anos}	=>	{Benefícios}	18%	156%	20
{Geração-Y, <1_ ano}	=>	{Problemas_pessoais}	16%	109%	20
{Geração-Z, <1_ ano}	=>	{Escala_de trabalho}	26%	112%	18
{Geração-Y, <1_ ano}	=>	{Mudança_de área}	12%	119%	16
{Geração-Y, 1-5_ anos}	=>	{Oportunidade_de crescimento}	13%	147%	14
{Geração-Z, 1-5_ anos}	=>	{Remuneração}	33%	133%	13
{Geração-Z, <1_ ano}	=>	{Problemas_pessoais}	17%	122%	12

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os dados indicam quando os fatores de entrada maximizam os resultados de saída. Ao analisar a coluna "Força da associação", conclui-se que a Geração Y com menos de um ano de empresa intensifica os desligamentos relacionados a "Escala de Trabalho" (aumento de 13%), "Problemas Pessoais" (aumento de 9%) e "Mudança de Área" (aumento de 19%).

Já para a Geração Y com um a cinco anos de empresa, as causas maximizadas são "Remuneração" com aumento de 30%, "Benefícios" com 56% e "Oportunidade de Crescimento" com 47%.

Dado que 66% dos funcionários da manufatura pertencem à Geração Y e que 62% das demissões voluntárias também correspondem a esse grupo, com 97% das saídas ocorrendo em até cinco anos de trabalho, torna-se claro que ações focadas na mitigação das causas que elevam os índices de rotatividade nesse perfil têm maior potencial de sucesso na redução das demissões na manufatura.

4.4.3. Rotatividade no Presente

Neste capítulo serão descritas as análises das observações de entrevistas de desligamento e as entrevistas realizadas com gestores do setor de manufatura da empresa, com relação às suas percepções sobre o tema rotatividade de mão de obra.

4.4.3.1. Observação das Entrevistas de Desligamento

As observações foram conduzidas por profissionais do setor de RH da empresa, os entrevistados são dos setores de manufatura da empresa e solicitaram seus desligamentos.

No Quadro 13 estão detalhados os comportamentos observados nas 10 entrevistas realizadas. O principal aspecto a ser considerado, em relação ao objetivo desta pesquisa, é a identificação das causas mencionadas e a expressão de insatisfação dos funcionários em relação ao critério de Desenvolvimento Profissional, fator que 6 entre os 10 funcionários, foi considerado Insatisfeito ou Muito Insatisfeito.

Quadro 13. Observação das entrevistas de desligamento.

Entrevistado	Causas	Comportamentos	Remuneração	Benefícios	Qualidade de Vida	Desenvolvimento Profissional	Sugestões de Melhoria
<i>Entrevistado 01</i>	Problemas Pessoais	Satisfeito	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Desenvolvimento dos líderes
<i>Entrevistado 02</i>	Engajamento	Desmotivado	Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Insatisfeito	Não relatou
<i>Entrevistado 03</i>	Reconhecimento	Desvalorizado	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Não relatou
<i>Entrevistado 04</i>	Ambiente de Trabalho	Flexibilidade	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Não relatou
<i>Entrevistado 05</i>	Reconhecimento	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Não relatou
<i>Entrevistado 06</i>	Melhor oportunidade fora e Mudança de área	Falta de Oportunidade de Crescimento	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Muito Insatisfeito	Não relatou
<i>Entrevistado 07</i>	Cultura Organizacional e Valores Pessoais	Encerramento de ciclo	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Não relatou
<i>Entrevistado 08</i>	Cultura Organizacional	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Não relatou
<i>Entrevistado 09</i>	Escala de Trabalho e Valores Pessoais	Bom Ambiente de Trabalho	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Muito Insatisfeito	Não relatou
<i>Entrevistado 10</i>	Remuneração, Oportunidade de Crescimento, Reconhecimento, Satisfação no Trabalho, Melhor oportunidade fora	Desmotivado e Desvalorizado	Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Insatisfeito	Trilha de desenvolvimento

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.3.2. Entrevista com Gestores de Manufatura

As entrevistas com gestores de manufatura foram conduzidas pela pesquisadora e tiveram como objetivo maior entendimento das percepções dos gestores com relação a rotatividade de mão de obra em seus setores. O critério para seleção dos gestores foi o histórico de rotatividade dos setores de manufatura nos últimos seis anos, onde a pesquisadora selecionou os setores com os maiores e menores índices de rotatividade.

Na questão inicial da entrevista, quando o entrevistado classifica a rotatividade em seu setor como baixa, adequada ou alta, já fica evidente a diferença de comportamento de rotatividade dos setores.

Quadro 14. Percepção dos gestores de manufatura quanto à rotatividade.

Setor	Percepção
Manufatura Montagem	Alta
Manufatura Injeção	Baixa
Manufatura Montagem	Adequada
Manufatura Injeção	Baixa
Manufatura Usinagem	Alta
Manufatura Usinagem	Alta
Manufatura Usinagem	Alta

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Quando questionados sobre o impacto da rotatividade de mão de obra em seus setores, as respostas se tornaram muito semelhantes, sendo possível pontuar os três maiores impactos:

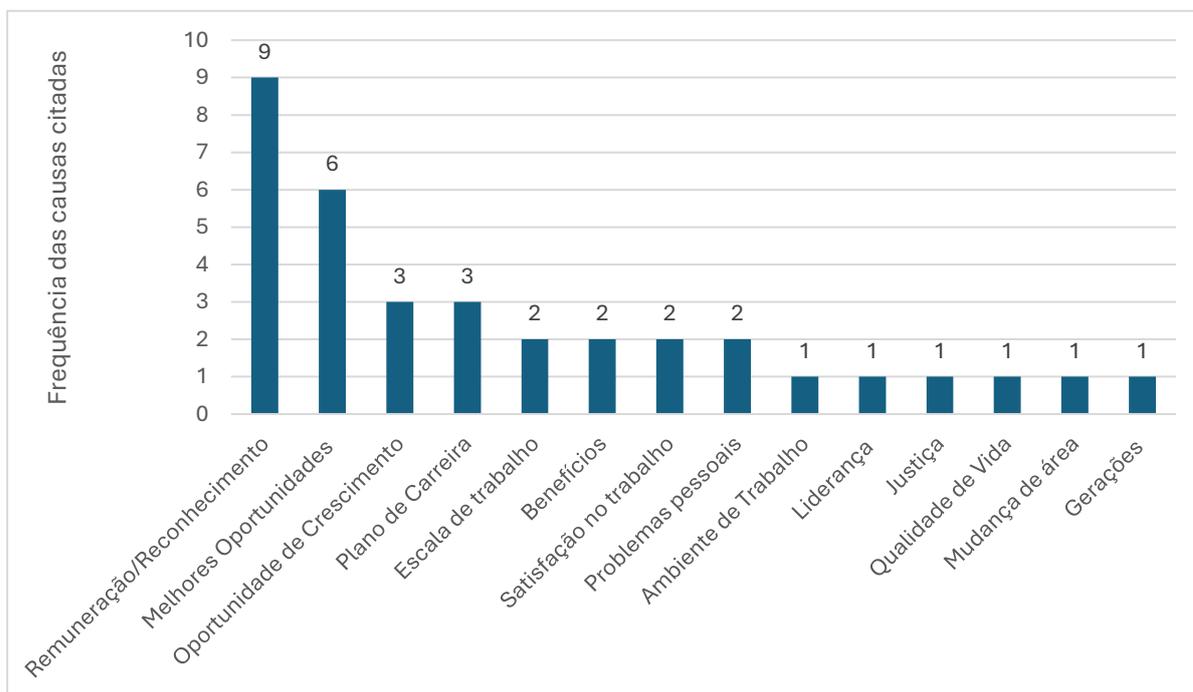
- Treinamento dos funcionários: a perda de tempo destinado a treinar o funcionário que saiu e necessidade de iniciar um ciclo de treinamento com o novo colaborador.
- Indicadores de produção: impacto direto nas metas de produtividade e qualidade do produto, pois existe um tempo de aprendizado quando é feita a substituição de um funcionário já capacitado por um funcionário que necessita

de treinamento. O novo funcionário necessita de um tempo para conseguir atingir as metas de produção e um tempo ainda maior para adquirir conhecimento sobre os critérios de qualidade do produto fabricado.

- Ambiente de trabalho: desmotivação e sobrecarga dos colaboradores que permanecem na empresa, visto que eles foram os funcionários que destinaram seu tempo e esforços para realizar o treinamento de uma pessoa que deixou a empresa. Além disso, quando ocorre o desligamento voluntário, dificilmente a empresa está preparada para substituí-lo imediatamente, ocasionando sobrecarga de trabalho sobre aqueles que permanecem na empresa.

Com relação às causas principais da rotatividade, foi apresentada uma lista aos gestores para que eles apontassem as mais frequentes. O Gráfico 8 mostra o resultado.

Gráfico 8. Causas de rotatividade na opinião dos gestores de manufatura.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Além das causas já mencionadas, os gestores trouxeram duas novas causas que em suas percepções auxiliam no aumento de rotatividade:

- Falta de autonomia dos gestores (supervisores) para realização de desligamentos de funcionários que prejudicam as equipes e acabam ocasionando descontentamento de bons funcionários, e para o reconhecimento de bons funcionários, antes que novas oportunidades de trabalho apareçam e ele opte por deixar a empresa.
- Política de cargos e salários engessada, dificultando a alocação correta dos funcionários em cargos e salários correspondentes com suas atividades.

Quando questionados sobre suas condutas para minimizar a rotatividade em seus setores, os gestores colocaram o feedback como uma ação acessível para os supervisores de manufatura.

No que tange ao suporte que a organização dá aos gestores para auxiliar na rotatividade, ficou claro que a percepção é de pouco ou nenhum auxílio da empresa. Citaram, contudo, que identificam uma mudança de direcionamento com relação ao tema, pois desde 2022 estão presentes projetos destinados ao aumento de engajamento e satisfação dos funcionários no portfólio de projetos estratégicos da empresa.

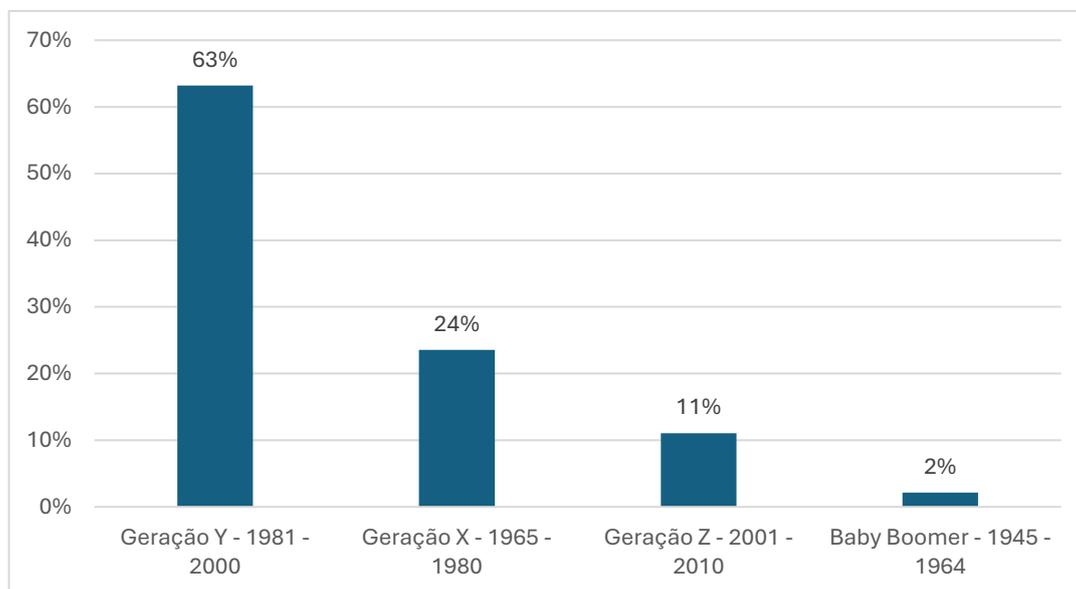
4.4.4. Rotatividade no Futuro

Nesta etapa são analisadas as respostas às Pesquisa de Satisfação e Relatório de Pesquisa de Engajamento.

4.4.4.1. Pesquisa de Satisfação

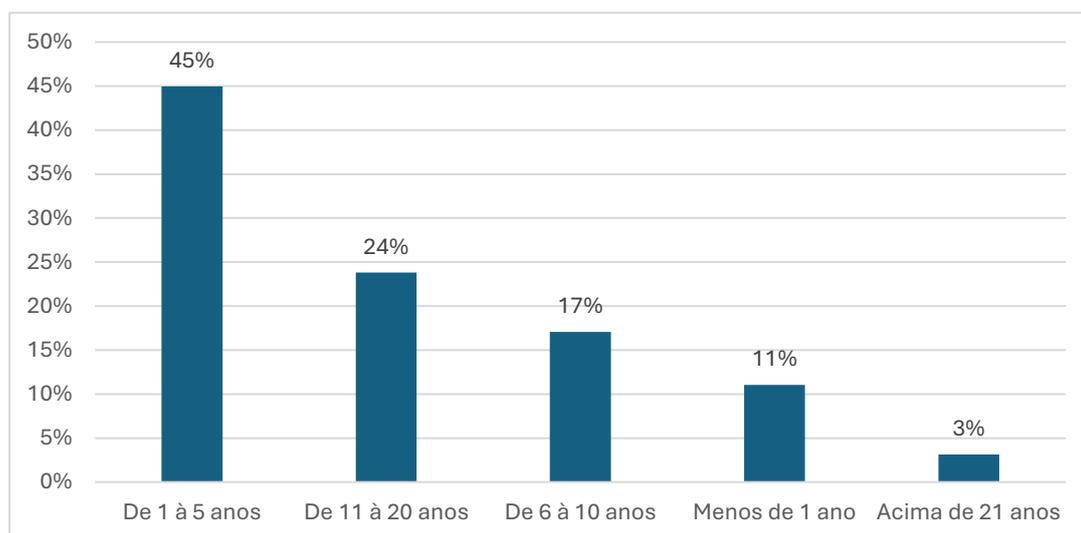
Com intuito de coletar maiores informações sobre as perspectivas de futuro dos funcionários na empresa, foi realizada uma pesquisa de satisfação com os funcionários. A seguir seguem os dados de geração e tempo de empresa dos funcionários que responderam à pesquisa.

Gráfico 9. Geração dos funcionários que participaram da pesquisa de satisfação.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Gráfico 10. Tempo de empresa dos funcionários que participaram da pesquisa de satisfação.



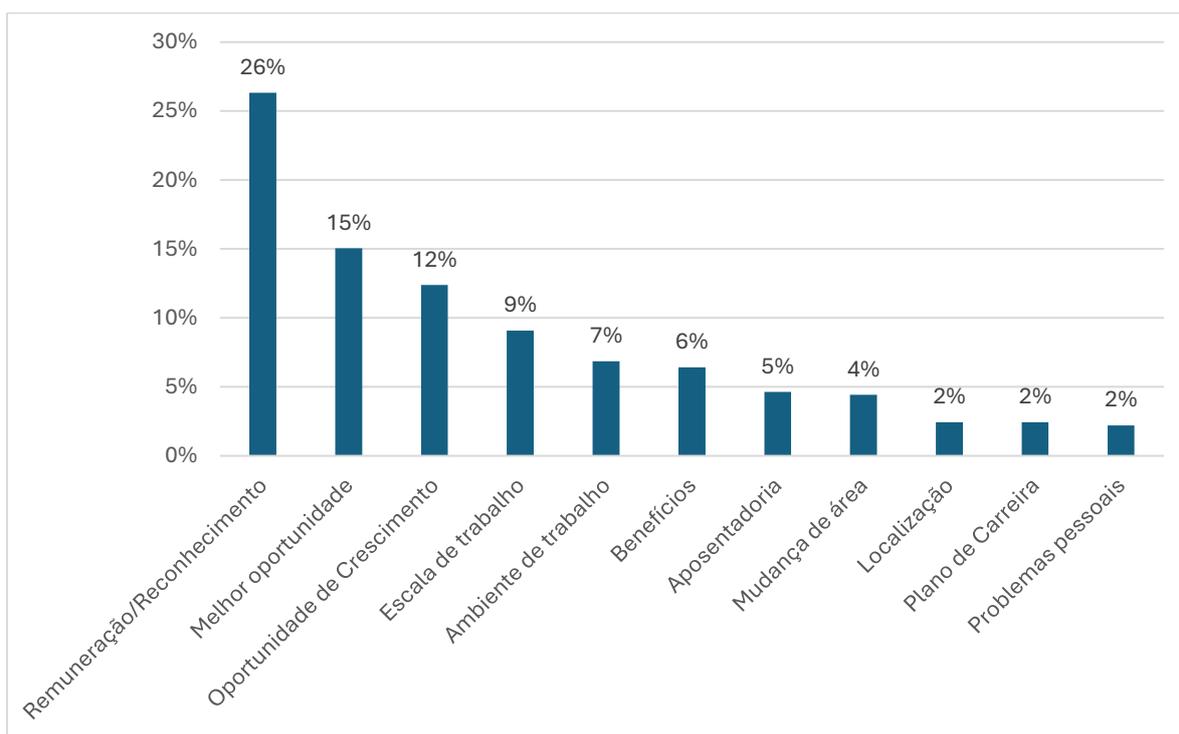
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O principal objetivo da pesquisa foi compreender com maior profundidade o nível de satisfação dos funcionários e os fatores que podem influenciar na sua decisão de permanecer ou sair da empresa. Para isso a pesquisadora optou por não

apresentar opções de causas de rotatividade para os colaboradores marcarem, o intuito foi deixar aberta estas respostas para que eles pudessem responder com maior liberdade e as informações obtidas tivessem maiores detalhes.

O Gráfico 11 mostra as causas que fazem os respondentes deixarem a empresa.

Gráfico 11. Causas de Rotatividade.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para identificar as causas apresentadas no Gráfico 11, todas as respostas foram analisadas e categorizadas, utilizando a mesma nomenclatura de categorias adotada nas outras análises deste estudo. Dessa forma, essas respostas se tornam mais facilmente comparáveis com os demais dados coletados, tanto no âmbito da empresa quanto nos dados obtidos na RSL.

As causas citadas como Remuneração e Reconhecimento, estão em concordância com os dados coletados nos estados Passado (Entrevista de Desligamento) e Presente (Entrevista com gestores e Observação das entrevistas de desligamento). A escala de trabalho se repete entre as principais causas dos dados passado e futuro. E as causas relacionadas à oportunidade de Crescimento surgem com maior relevância nos dados Presente e Futuro.

4.4.4.2. Relatório de Pesquisa de Engajamento

A pesquisa de engajamento ocorre com uma frequência semanal e a empresa utiliza um software com inteligência artificial que direciona as perguntas para cada setor de acordo com suas respostas da semana anterior. O software possui um banco de perguntas que estressa e se aprofunda em temas que apresentam menores pontuações no histórico de resposta de cada funcionário. As questões são de múltipla escolha, podendo ter cinco opções de respostas ou serem pontuadas notas de 1 a 10. São enviadas semanalmente via e-mail para o colaborador, e levam aproximadamente de dois a cinco minutos para serem respondidas

Os critérios utilizados são categorizados com as seguintes nomenclaturas: Cultura Organizacional, Liderança, Felicidade, Relacionamento Interpessoal, Alinhamento com a empresa, Bem-estar, Carreira, Inovação, Estrutura, Feedback e Reconhecimento, Desenvolvimento profissional e Justiça. Estes critérios são definidos juntamente com a empresa e por meio deles, é possível identificar o nível de engajamento dos funcionários em cada setor da empresa. O Quadro 15, traz alguns exemplos destas perguntas.

Quadro 15. Exemplos de perguntas realizadas na pesquisa de engajamento.

Critério	Pergunta
Cultura Organizacional	Você se identifica com a história da empresa?
Liderança	Você identifica seu gestor como um verdadeiro líder?
Felicidade	Como está o equilíbrio entre vida pessoal e profissional?
Relacionamento Interpessoal	Como você avalia o relacionamento da sua equipe?
Alinhamento com a empresa	Você se identifica com missão e valores da empresa?
Bem-estar	Como está seu consumo de água?
Carreira	Você se sente desafiado a evoluir profissionalmente?
Inovação	Quando você sugere uma ideia, ela é ouvida e implementada?
Estrutura	Como você avalia as ferramentas de trabalho disponíveis para você?

Feedback e Reconhecimento	Você se sente recompensado pelo seu trabalho?
Desenvolvimento profissional	Como você avalia seu desenvolvimento profissional na empresa?
Justiça	Você acredita que a empresa tem clareza e justiça em sua política de cargos e salários?

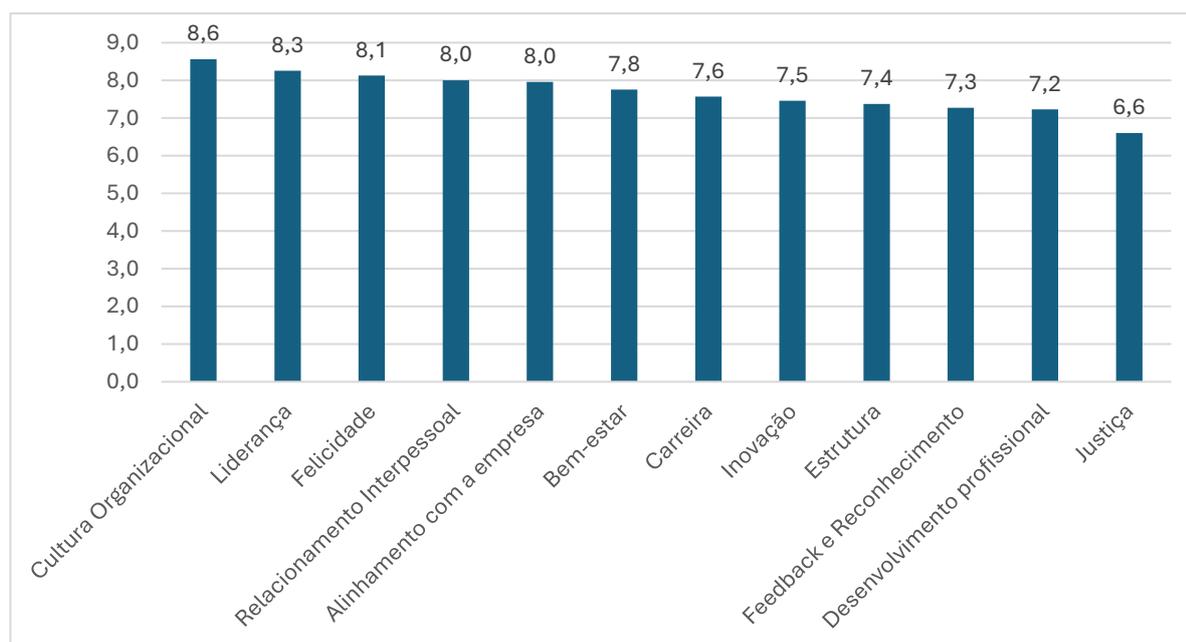
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Semanalmente os gestores recebem um relatório com os resultados acumulados até a semana anterior e os níveis de aderência de sua equipe quanto a participação na pesquisa. Sendo possível monitorar se toda a equipe está respondendo a pesquisa ou se existem funcionários que não participaram.

A ideia é estressar os tópicos que apresentam as menores pontuações e que os gestores possam estruturar ações de melhoria, utilizando estes dados.

Seguindo na mesma linha dos demais dados analisados, foram estratificadas somente as respostas dos setores de manufatura da empresa e no Gráfico 12 estão descritos os critérios avaliados e como esses profissionais pontuam os critérios definidos.

Gráfico 12. Pontuação que os profissionais de manufatura destinam aos critérios avaliados pelo *software*.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com a pontuação, a empresa apresenta seus pontos fortes em Cultura Organizacional, Liderança, Felicidade, Relacionamento Interpessoal e Alinhamento com a empresa, e pontos fracos em Justiça, Desenvolvimento profissional, *Feedback* e Reconhecimento.

Os dados disponíveis à pesquisadora desta Pesquisa de Engajamento não permitem uma compreensão mais detalhada de algumas pontuações. No entanto, é possível observar certa relação entre os critérios com menor pontuação e os motivos de desligamento, destacando-se Oportunidade de crescimento e Reconhecimento, que figuram entre as principais causas de rotatividade. A percepção de Justiça, por sua vez, surge como consequência dessas duas causas, pois, quando o funcionário não se sente reconhecido ou valorizado através de oportunidades, tende a desenvolver um sentimento de injustiça.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão discutidos os resultados apresentados, com foco em como os estudos obtidos na Revisão Sistemática da Literatura (RSL) corroboram ou desafiam os achados deste estudo de caso.

5.1 CAUSAS LITERATURA VERSUS CAUSAS IDENTIFICADAS NO CASO

As preferências e expectativas dos funcionários mudam constantemente, alguns fatores influenciam nessas mudanças, como resultado do ambiente econômico, social e político, níveis de maturidade e qualificação desta mão de obra, além do preparo dos gestores e cultura da organização (Martin et al, 2020). O reconhecimento social do trabalho, o salário e outros benefícios, o ambiente de trabalho e as condições físicas no trabalho, as oportunidades de carreira, bem como as relações sociais locais do trabalho e a qualidade do relacionamento com o líder desempenha um papel decisivo na continuidade do empregado (Zhenjing et al., 2022).

Na Revisão Sistemática da Literatura (RSL), já apresentada nos capítulos 3 e 4 deste estudo, foram identificados os fatores com maior influência na rotatividade. A análise de frequência, realizada no software Atlas TI, destacou as causas mais recorrentes nas citações selecionadas e codificadas pela autora.

Quadro 16. Resultado análise de frequência.

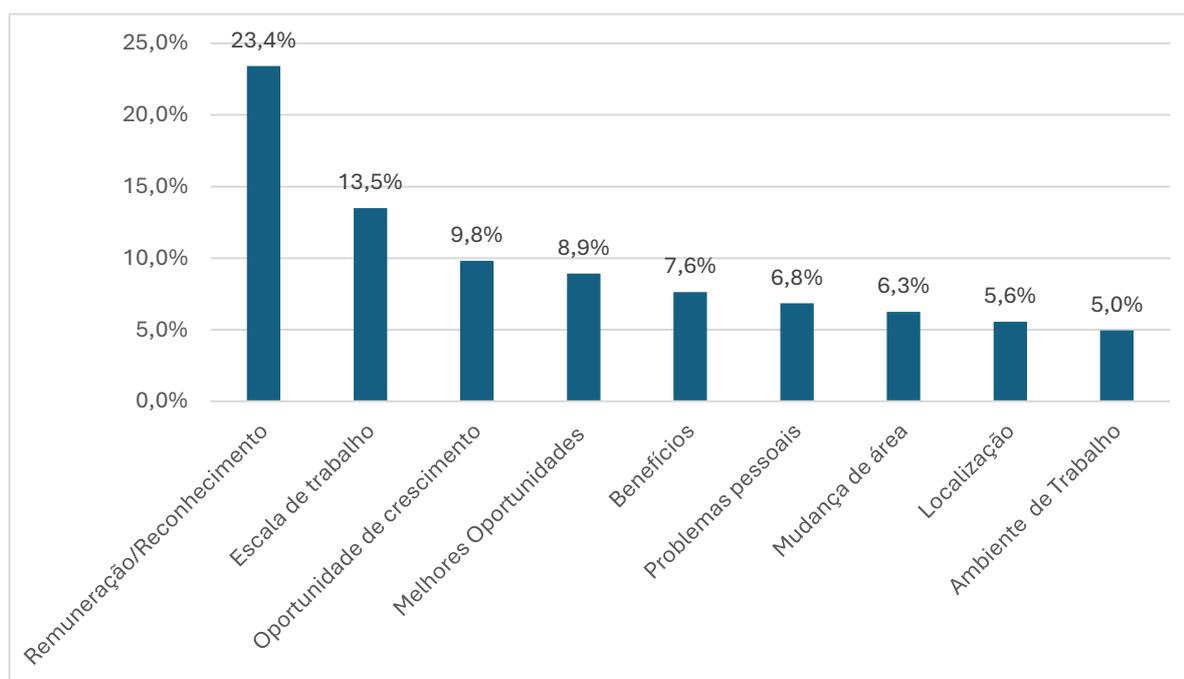
Código (Causa)	Frequência das causas	%
Ambiente de trabalho	30	16%
Liderança	21	11%
Práticas de RH	21	11%
Cultura organizacional	18	10%
Satisfação no trabalho	17	9%
Oportunidade de Crescimento	14	8%
Perfil profissional	13	7%
Engajamento	12	7%
Remuneração	11	6%
Estabilidade	6	3%
Gerações	4	2%
Valores pessoais	4	2%

Concorrentes	3	2%
Justiça	3	2%
Escolaridade	2	1%
Comunicação	2	1%
Desempenho do funcionário	2	1%
Economia	1	1%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base nos resultados apresentados no capítulo 4, utilizando os dados de passado, presente e futuro, foi possível identificar as principais causas da rotatividade de mão de obra na manufatura da empresa.

Gráfico 13. Causas de Rotatividade na manufatura da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao analisar as causas identificadas na empresa, observa-se que os fatores mencionados na literatura não conseguem representar adequadamente o cenário observado na organização em questão. Ao comparar as principais causas citadas na literatura com as encontradas no estudo de caso, observa-se que apenas "Oportunidade de Crescimento" aparece entre as seis principais causas em ambas as análises. As demais causas divergem significativamente.

Na empresa analisada, os principais fatores que contribuem para a rotatividade na área de manufatura são a falta de Reconhecimento e Remuneração inadequada, seguidos pela Escala de Trabalho e pela falta de Oportunidades de Crescimento. Esses fatores revelam uma vulnerabilidade da organização em relação à competitividade com outras empresas. Sendo considerados requisitos essenciais para a satisfação dos funcionários, quando não atendidos, esses aspectos acabam se tornando as principais razões para os colaboradores buscarem oportunidades em outras empresas.

Por outro lado, as principais causas apontadas na literatura incluem questões como motivação, comprometimento, *burnout* e liderança, considerados fatores influentes na rotatividade de pessoal. A rotatividade de mão de obra pode estar relacionada com o grau de comprometimento organizacional, com maior probabilidade de que um funcionário permaneça na organização, desempenhe seu trabalho em um nível ideal e evite faltar ao trabalho (Satardien et al., 2019). Indivíduos engajados têm menos probabilidade de se ausentar ou praticar comportamentos de trabalho improdutivos (Mallol et al., 2007).

Essa divergência ocorre porque não há fatores padronizados para a rotatividade de mão de obra. É necessário contextualizar e identificar as particularidades de cada organização, reconhecendo suas fragilidades e os elementos que oferecem aos funcionários maiores incentivos para deixarem a empresa (LTO hidden, 1999).

5.2 EVOLUÇÃO DA ROTATIVIDADE DA EMPRESA E PERSPECTIVAS FUTURAS

A obtenção de informações sobre a rotatividade de mão de obra na empresa abrangeu dados passados, presentes e projeções futuras. Essa abordagem permitiu analisar o comportamento da rotatividade ao longo do tempo.

Ao iniciar a análise do perfil dos funcionários que compuseram os índices de rotatividade na área de manufatura da empresa, observa-se que algumas classificações variaram ao longo do tempo, enquanto outras mantiveram o padrão. O Quadro 17 detalha cada uma dessas classificações.

Quadro 17. Perfil dos funcionários demitidos voluntariamente na manufatura da empresa.

Ano Desligamento	2021		2022		2023		2024	
	Classificação	%	Classificação	%	Classificação	%	Classificação	%
Geração	baby boomers	0%	baby boomers	0%	baby boomers	0%	baby boomers	2%
	geração X	12%	geração X	8%	geração X	10%	geração X	9%
	geração Y	67%	geração Y	64%	geração Y	67%	geração Y	63%
	geração Z	21%	geração Z	27%	geração Z	23%	geração Z	26%
Tempo de Empresa	Até 1 ano	77%	Até 1 ano	48%	Até 1 ano	46%	Até 1 ano	32%
	>1 até 5 anos	22%	>1 até 5 anos	48%	>1 até 5 anos	44%	>1 até 5 anos	65%
	>5 até 10 anos	1%	>5 até 10 anos	3%	>5 até 10 anos	6%	>5 até 10 anos	4%
	>10 até 20 anos	0%	>10 até 20 anos	1%	>10 até 20 anos	3%	>10 até 20 anos	0%
Cargo	Assistente	5%	Assistente	1%	Assistente	5%	Assistente	0%
	Auxiliar	12%	Auxiliar	13%	Auxiliar	13%	Auxiliar	11%
	Operador	83%	Operador	86%	Operador	81%	Operador	89%
	Líder	0%	Líder	0%	Líder	1%	Líder	0%
	Supervisor	1%	Supervisor	0%	Supervisor	0%	Supervisor	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No que se refere à classificação por geração (idade) dos funcionários, o comportamento manteve-se estável ao longo do período de coleta de dados. A Geração Y continua apresentando os maiores índices de desligamento, seguida pela Geração Z, que, apesar de representar apenas 10% do total de funcionários da manufatura, corresponde a 20% das demissões voluntárias.

Esse resultado está de acordo com o afirmado na literatura. A Geração Y tende a mudar de emprego com frequência, buscando melhores oportunidades de crescimento profissional, o que contribui para a elevada taxa de rotatividade. Muitos funcionários dessa geração são relutantes em construir uma carreira de longo prazo em uma única empresa, o que os associa a altos índices de rotatividade, já que valorizam liberdade e flexibilidade no ambiente de trabalho (Andrea et al., 2016; Anggraini & Ardi, 2020).

Algumas características da Geração Y dificultam sua permanência na indústria de manufatura. Eles tendem a preferir empregos voltados para o "trabalho do conhecimento", onde os profissionais que criam, compartilham e aplicam o seu conhecimento para gerar valor para as organizações, mais comuns no setor de serviços. A manufatura, por sua vez, envolve um ambiente de trabalho com peculiaridades, como sistemas de turnos e atividades ligadas ao uso de máquinas, que exigem um alto nível de segurança. Além disso, a percepção de que o trabalho fabril é "sujo" pode ser um fator que desencoraje esses profissionais a seguir carreira nesse tipo de indústria (Anggraini & Ardi, 2020).

Entre os pesquisadores do tema das gerações, há um consenso de que a Geração Z é impulsionada por mudanças, desafiando as corporações a saírem de sua zona de conforto (Maszewski, 2016; Agustin, 2013). A Geração Z dá prioridade a empresas que oferecem um ambiente de trabalho com oportunidades de crescimento profissional (Satwika & Suhariadi, 2024). Além disso, são significativamente mais exigentes em relação aos seus empregadores (Maszewski, 2016).

O aumento da presença da geração Z no mercado de trabalho está ocorrendo de forma acelerada. Estudos recentes indicam que cerca de dois bilhões de indivíduos dessa geração estão ativos no mercado de trabalho, com uma projeção de ocupação de aproximadamente 27% dos postos de trabalho até 2025 (Satwika & Suhariadi, 2024). O que está coerente com o aumento da rotatividade dos funcionários nesta faixa de idade observado na empresa em estudo.

Ao analisar o tempo de permanência dos funcionários na empresa, observa-se o maior impacto dos funcionários com até um ano de empresa, o que sugere uma dificuldade da empresa em reter funcionários recém-contratados, não sendo possível dar continuidade em suas carreiras. É possível associar essa informação a questões geracionais, conforme mencionado anteriormente, a Geração Y, maior representante na manufatura da empresa, têm características que podem dificultar a permanência em seus empregos por longos períodos.

Para a análise dos dados relacionados aos cargos, a autora considerou importante ampliar a discussão, incluindo os dados gerais da empresa, e não apenas os da área de manufatura. O objetivo é dar mais relevância às informações, pois ao considerar apenas a manufatura, é natural que os cargos operacionais apresentam maior rotatividade, dado que essa área concentra o maior número de colaboradores nessas funções.

Neste sentido os cargos dos respondentes das pesquisas de desligamento foram classificados em mão de obra direta (MOD), que se refere aos trabalhadores diretamente envolvidos no processo produtivo da empresa, e mão de obra indireta (MOI), que se refere aos trabalhadores que, embora essenciais para o funcionamento da empresa, não estão diretamente envolvidos no processo de produção ou execução dos serviços principais, esses funcionários desempenham funções de suporte ou administrativas, como supervisores, gerentes, pessoal de manutenção, segurança, contabilidade e recursos humanos.

Na empresa em estudo, a MOD é responsável por 70% dos desligamentos da empresa, enquanto representa 57% dos cargos. Esses números indicam que, apesar de ocuparem a maior parte das funções operacionais, o percentual de desligamentos nesta categoria permanece elevado e desproporcional quando comparado à rotatividade nos demais cargos da organização.

Esta análise revela que os cargos operacionais apresentam os maiores índices de rotatividade em todos os períodos, o que reforça a pertinência da escolha do setor de manufatura para o presente estudo. Ela sugere que os cargos de mão de obra indireta, podem estar mais satisfeitos com a sua posição. Na literatura identificou-se que quanto maior o nível de escolaridade, maior é o nível de satisfação no trabalho. Isso ocorre porque funcionários com mais escolaridade geralmente ocupam posições mais elevadas na empresa, exercendo atividades estratégicas e recebendo salários mais altos, o que pode reduzir os níveis de rotatividade nesse

grupo (Abdullah et al., 2007a). Por outro lado, há estudos que sugerem que níveis mais altos de competência podem, na verdade, aumentar a rotatividade, já que trabalhadores mais qualificados têm maior probabilidade de trocar sua empresa atual por outras oportunidades (Gardner et al., 2011). Afirmação que diverge dos resultados encontrados na presente pesquisa.

Outro aspecto relevante para os trabalhadores de fábrica é o alto nível de estresse, relacionado às atividades exaustivas, ao ambiente com climatização inadequada e aos ruídos incômodos, em comparação com trabalhadores que desempenham funções fora da fábrica (Marshall & Stephenson, 2020).

Parte da literatura estabelece que o impacto percebido da rotatividade tende a ser menos evidente em cargos de níveis hierárquicos mais baixos, onde os salários anuais são menores e os custos de recrutamento e demissão são reduzidos (Eady & Nicholls, 2011). No entanto, essa afirmação não se aplica à empresa onde o estudo de caso está sendo realizado, pois os impactos são percebidos tanto nos custos tangíveis, como despesas financeiras com contratações, rescisões e encargos administrativos, quanto nos custos intangíveis, como a queda de produtividade devido à constante substituição de mão de obra em processos que demandam tempo para capacitação. Isto porque, grande parte das atividades realizadas na manufatura são manuais e exigem o desenvolvimento de habilidades que demandam tempo dedicado a treinamentos, até que o funcionário se torne apto na atividade e produtivo conforme a necessidade da manufatura.

Além das informações relacionadas ao perfil dos funcionários, é possível analisar a evolução dos tipos de causas ao longo do período de coleta de dados. Os resultados indicam que as razões de pedidos de demissão permaneceram praticamente inalteradas nos últimos quatro anos, conforme evidenciado no Quadro 18.

Quadro 18. Causas de rotatividade voluntária na manufatura.

Tipo de Rotatividade	Classificação	Causas de Rotatividade	% Causa			
			2021	2022	2023	2024
Voluntária	Causas Internas	Remuneração/Reconhecimento	23%	21%	16%	21%
		Escala de trabalho	11%	19%	19%	18%
		Benefícios	9%	11%	7%	6%
		Oportunidade de crescimento	8%	7%	5%	8%
		Ambiente de Trabalho	6%	3%	2%	3%
		Cultura Organizacional	3%	3%	0%	2%
		Satisfação no trabalho	3%	2%	1%	0%
		Liderança	2%	2%	4%	3%
		Melhor oportunidade	2%	2%	3%	6%
	Causas Externas	Mudança de área	14%	10%	3%	3%
		Problemas pessoais	10%	11%	12%	8%
		Localização	10%	9%	8%	8%
	Outros/Não relatou o motivo da demissão			0%	2%	21%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base nos dados do Quadro 17 é possível verificar que os desligamentos voluntários realizados de janeiro de 2021 a julho de 2024 permanecem com as suas principais causas internas, Remuneração e Reconhecimento, e Escala de Trabalho. Além de ser impactada pelas causas externas de Mudança de área e Problemas Pessoais.

Os dados em relação às causas de rotatividade no passado, presente e futuro são apresentados no Quadro 19.

Quadro 19. Causas de Rotatividade – Passado, Presente e Futuro.

Causas	Passado	Presente	Futuro
Remuneração/Reconhecimento	20%	23%	28%
Escala de trabalho	18%	5%	9%
Problemas pessoais	11%	5%	2%
Benefícios	9%	4%	7%
Localização	9%	0%	3%
Mudança de área	8%	3%	5%
Oportunidade de Crescimento	6%	16%	13%
Ambiente de Trabalho	3%	4%	7%
Melhor oportunidade	3%	14%	16%
Liderança	2%	2%	2%
Satisfação no trabalho	1%	5%	1%
Plano de Carreira	0%	5%	3%
Outras Causas	13%	18%	13%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

É importante destacar que os dados utilizados na coleta, classificados como Passado, Presente e Futuro, apresentam quantidades distintas. O grupo de dados referentes ao presente, por exemplo, possui apenas 17 observações, o que levou à sua avaliação qualitativa. Apesar de esses resultados não serem diretamente comparáveis, eles sugerem consistência nas causas principais nos três tempos, com destaque para Remuneração e Reconhecimento. Por outro lado, apontam para o aumento da relevância de algumas causas, como melhor oportunidade e oportunidade de crescimento.

As saídas relacionadas à escala de trabalho, que não são tão significativas nos dados atuais e futuros, ainda devem ser consideradas uma causa importante, uma vez que nas entrevistas de desligamento realizadas até julho de 2024, essa causa aparece como motivação relevante para a saída de funcionários da manufatura.

O resultado desta análise está alinhado com pesquisas que indicam que os empregados valorizam mais as recompensas no trabalho quando estas são oferecidas de forma voluntária pela organização, pois são vistas como um sinal de que a empresa se preocupa com o bem-estar do colaborador (Dawley et al., 2010). Recompensas como reconhecimento do trabalho, promoções e remuneração podem

contribuir significativamente para o sentimento de reconhecimento dos funcionários (Akgunduz et al., 2019; Luna-Arocas & Camps, 2008; R. Park et al., 2010).

Os trabalhadores precisam de remuneração suficiente e de boas condições de trabalho para obterem satisfação. Funcionários com remuneração insuficiente e más condições de trabalho darão maior valor ao dinheiro e às condições de trabalho confortáveis (Idris et al., 2020). Essas são situações enfrentadas pelos trabalhadores da área de manufatura da empresa analisada, onde os operadores realizam atividades repetitivas e com certo grau de periculosidade, o que torna o trabalho tenso, além de o ambiente não ser climatizado e com níveis incômodos de ruído, e haver uma particularidade: a proibição do uso de dispositivos eletrônicos. O forte vínculo com a tecnologia das gerações mais jovens também pode ser um fator influente na decisão de deixar a empresa. Isso se agrava pelo fato de se tratar de cargos com remuneração baixa e condições de trabalho inferiores em comparação com outras indústrias.

Investir no desenvolvimento dos funcionários e oferecer oportunidades de crescimento interno na organização podem aumentar significativamente as chances de retenção. Isso ocorre porque tais investimentos elevam o custo percebido pelos funcionários em deixar a empresa (Elsafty & Oraby, 2022).

O investimento da organização no desenvolvimento profissional e na geração de oportunidades pode aumentar a percepção de segurança no emprego e a satisfação geral com o trabalho, o que, por sua vez, pode resultar em um maior nível de compromisso com a empresa ((Elsafty & Oraby, 2022; Lee & Bruvold, 2003). A retenção de pessoal é geralmente um investimento muito melhor do que o custo de recrutamento de substitutos (Luna-Arocas & Camps, 2008).

A causa citada como “Melhor Oportunidade em outras empresas” nos dados Presente e Futuro identificam que para a empresa em estudo as oportunidades ofertadas pela concorrência podem causar a perda de mão de obra. Esses dados estão em sintonia com uma meta-análise de 23 estudos onde a disponibilidade de oportunidades de emprego alternativas aparece como um fator preditivo de rotatividade (Griffeth, 2000).

Trabalhadores que enxergam mais alternativas de emprego tendem a ter não apenas uma maior intenção de sair, mas também uma rotatividade voluntária mais elevada (Wei, 2015b). O trabalhador pode deixar o seu empregador quando os

benefícios esperados da saída se tornarem superiores, ou pelo menos iguais, ao custo da rescisão (Lee & Bruvold, 2003).

5.3 PROPOSIÇÕES

Este capítulo apresenta as proposições geradas a partir da análise dos dados coletados.

Com base nas análises dos dados coletados e nas discussões apresentadas neste capítulo, é possível sugerir que existe um perfil de colaboradores com maior propensão a deixar a empresa, contribuindo para o aumento dos índices de rotatividade. Esse perfil foi identificado no estudo de caso realizado, cujo foco é o setor de manufatura.

Os funcionários que mais pedem demissão no caso estudado, são predominantemente da Geração Y, ocupam cargos operacionais com salários mais baixos e têm até cinco anos de empresa.

Na busca por um melhor entendimento sobre a influência destes fatores na rotatividade da manufatura deste caso, foram realizadas as análises com regras de associação, que evidenciaram que o tempo de empresa altera as causas que motivam os funcionários a deixarem a empresa.

Funcionários da mesma Geração Y com até um ano de empresa são motivados por uma escala de trabalho atrativa, como por exemplo trabalhar cinco dias e folgar dois, além desta causa a opção por mudar de área de atuação também aparece sendo motivada durante o primeiro ano de empresa. Já para os funcionários com um a cinco anos de empresa as causas são, respectivamente, os benefícios oferecidos pela empresa, as oportunidades de emprego ofertadas e a remuneração e reconhecimento.

Estes dados embasam a primeira proposição deste trabalho.

- 1- Proposição 1: Altos índices de rotatividade estão relacionados com expectativas geracionais e com a fase de adaptação do funcionário à empresa.

Ao analisar as características da Geração Y, amplamente representada na manufatura estudada, a literatura destaca que essa geração busca ambientes de trabalho com flexibilidade, oportunidades de desenvolvimento, atividades voltadas à geração de conhecimento, propósito, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento constante e valorização do crescimento pessoal.

No entanto, ao avaliar os cargos operacionais da manufatura neste estudo de caso, observa-se uma realidade contrária a essas expectativas. Esses cargos envolvem atividades manuais e repetitivas, ambientes insalubres, pouca ou nenhuma flexibilidade, escalas de trabalho que incluem finais de semana, além de poucas oportunidades de crescimento em relação ao número de funcionários e vagas disponíveis internamente.

No estudo atual, as causas de rotatividade mais mencionadas estão fortemente relacionadas à busca dos colaboradores por remuneração, reconhecimento e melhores oportunidades de desenvolvimento. Isso sugere que a rotatividade, nesse caso, está diretamente conectada à percepção de estagnação profissional, falta de reconhecimento e a atração por ofertas mais vantajosas no mercado. Funcionários de manufatura, muitas vezes em funções repetitivas e com poucas oportunidades de progressão na carreira, podem ser especialmente vulneráveis a essas influências.

Esses achados indicam que, para enfrentar o problema da rotatividade, as empresas devem oferecer planos claros de carreira, mesmo em setores operacionais, podendo aumentar o engajamento dos funcionários e reduzindo a saída em busca de oportunidades externas. Programas de reconhecimento e valorização dos resultados alcançados, além de uma comunicação transparente sobre futuras oportunidades dentro da empresa, são essenciais para manter a motivação e o comprometimento.

Com base na comparação entre os dados da literatura e a realidade da empresa, verifica-se que, quando as necessidades básicas como reconhecimento, remuneração, benefícios e condições de trabalho não são supridas, elas passam a ter maior relevância do que as características geracionais, tornando-se os principais fatores de desligamento. Funcionários que recebem remuneração inadequada e trabalham em condições desfavoráveis tendem a atribuir maior importância a melhores salários (Idris et al., 2020).

Nesse sentido, o presente estudo faz a seguinte proposição:

- 2- Proposição 2: O atendimento às necessidades básicas, como remuneração competitiva, reconhecimento contínuo e benefícios atrativos, nos cargos operacionais de manufatura, contribuem para a redução dos índices de rotatividade entre os funcionários da Geração Y.

Outro ponto de extrema importância é a identificação das causas específicas da rotatividade no contexto analisado. Embora a literatura ofereça uma vasta discussão sobre o tema, ela frequentemente aborda as causas de forma genérica. Apesar de fornecer informações valiosas, essa generalização pode gerar confusão nas organizações quando elas tentam criar estratégias e definir ações para reduzir a rotatividade em seus contextos particulares.

No presente estudo, com base na análise dos dados coletados, foi possível identificar os principais fatores que influenciam a rotatividade na empresa. Entre eles estão: remuneração insuficiente, carência de reconhecimento e a falta de oportunidades de crescimento

A relevância de identificar causas específicas de rotatividade em cada contexto organizacional é crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes. Ao tratar a rotatividade de maneira generalizada, como frequentemente ocorre na literatura, corre-se o risco de aplicar soluções que não atendem às particularidades da empresa ou do setor específico. No caso do setor de manufatura, por exemplo, questões como oportunidades de crescimento e reconhecimento podem ser percebidas de forma diferente se comparadas a setores com maior flexibilidade e variedade de funções.

Por fim, é fundamental que cada organização analise suas próprias causas de rotatividade em detalhes, adaptando as soluções à realidade de seu setor e sua força de trabalho. Isso evitará a aplicação de estratégias genéricas e garantirá ações mais direcionadas e eficazes para combater a rotatividade, especialmente em segmentos onde o desenvolvimento e a retenção de talentos são mais desafiadores, como o de manufatura.

Com base nestes dados, é proposta a terceira proposição deste estudo.

- 3- Proposição 3: A identificação das causas de rotatividade, estratificadas por setor, é essencial para o gerenciamento da rotatividade voluntária em uma organização.

As proposições sintetizam os principais achados da investigação, ajudando a explicar padrões e relações observadas nos dados. Elas podem orientar futuras pesquisas ao fornecerem hipóteses ou direções a serem exploradas em estudos subsequentes, além de oferecerem *insights* práticos para profissionais ou organizações que enfrentam contextos semelhantes.

6 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi investigar as causas da rotatividade de mão de obra em empresas de manufatura e propor estratégias para sua mitigação. A fim de responder à questão de pesquisa, **Como diferentes fatores internos e externos contribuem para a rotatividade voluntária de empregados em uma empresa de manufatura?**

Para responder a esta pergunta de pesquisa foi realizada uma revisão sistemática da literatura que trouxe os principais achados sobre os fatores que contribuem para rotatividade, sendo eles fatores que não foram encontrados nos dados levantados no caso, este comparativo mostra que ainda há espaço para pesquisas aprofundadas sobre a rotatividade de mão de obra neste contexto.

A condução da coleta e análise de dados no estudo de caso foi desenvolvido pela autora por meio de um método de trabalho que classificou os dados coletados na empresa, como passado, presente e futuro. Com base nesta classificação foi possível analisar a tendência de comportamento da rotatividade nos últimos quatro anos, além de auxiliar na visão de futuro com relação ao tema na empresa. Na análise dos dados foi identificada pouca variação do perfil dos funcionários com maior predisposição para sair da empresa nos últimos quatro anos. Sendo eles, funcionários que ocupam cargos operacionais, pertencentes à Geração Y e com até cinco anos de empresa, com esta definição é possível direcionar os esforços das estratégias para retenção de pessoas focada neste perfil, já que ele é responsável pelos maiores índices de rotatividade na manufatura da empresa.

Além disso, foram descobertas as principais causas de rotatividade na empresa, sendo elas, remuneração, baixo reconhecimento no ambiente de trabalho, falta de oportunidades de crescimento e escala de trabalho.

Os resultados indicaram que conhecer o contexto do estudo é crucial para entendimento dos fatores de influência nos índices de rotatividade.

Este estudo contribui para a literatura ao oferecer uma visão detalhada das causas da rotatividade em um contexto específico de manufatura, além de reforçar alguns estudos e contrapor outros, enriquecendo assim o acervo literário existente sobre o assunto.

Apesar das contribuições significativas para a literatura, especialmente ao oferecer uma visão contextualizada sobre o setor de manufatura e ao apoiar e contrastar estudos anteriores, o presente trabalho apresenta limitações, como o foco em uma única empresa, o que restringe a generalização dos resultados. Assim, sugere-se que estudos futuros explorem e testem novas proposições, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias eficazes de retenção de talentos no setor de manufatura.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

PROTOCOLO PARA REVISÕES SISTEMÁTICAS
Questão de interesse
Como identificar as causas da rotatividade de mão de obra na manufatura?
Escopo da revisão
Definição da extensão da revisão:
<input checked="" type="checkbox"/> Amplitude
<input type="checkbox"/> Profundidade
Estratégia de revisão:
<input checked="" type="checkbox"/> Configurativa
<input type="checkbox"/> Agregativa
Framework conceitual: Employee turnover, turnover impacts, turnover causes.
Horizonte de tempo
Sem limites no horizonte de tempo
Correntes teóricas
Sem limitação de correntes teóricas
Idiomas
Português e inglês
Estratégias de busca
Expressões de busca: <i>Employee turnover AND manufactur*</i>
Fontes de busca: Ebsco host, Science Direct, Scopus, Web of Science.
Critérios de inclusão e exclusão:
Inclusão Estudos que citam a rotatividade de mão de obra no contexto de empresas de manufatura.
Exclusão Estudos que não citam a rotatividade de mão de obra no contexto de empresas de manufatura. Estudos indisponíveis na Internet.
Coleta de dados
Contexto; Técnicas; Resultados.
Análise de dados
Análise de conteúdo.

APÊNDICE B – ARTIGOS SELECIONADOS NA RSL E CLASSIFICAÇÃO DAS CITAÇÕES.

Artigos	Código	Descrição do Código
Improving leader effectiveness: impact on employee engagement and retention	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	7	Impactos da rotatividade
32ndIBIMAConferenceproceedingspaper2	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	9	Influência do RH
Conceptual Model for Millennial Talents Retention in Indonesia's Manufacturing Industries	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	9	Influência do RH
A model of high performance work practices and turnover intentions	1	Artefatos para minimizar o problema
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	7	Impactos da rotatividade
	9	Influência do RH
Abusive Supervision, Psychological Capital, and Turnover Intention Evidence from Factory Workers in China	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	7	Impactos da rotatividade
	9	Influência do RH
Assessment of hypothetical correlation between the various critical factors for lean systems in automobile industries	5	Causas de rotatividade
Back to basics: Learning about employee energy and motivation from running on my treadmill	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
Burnout and turnover intention among electronics manufacturing employees in South Africa	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH
Change fatigue Development and initial validation of a new measure	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade

Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships	9	Influência do RH
Creating value for employees: investment in employee development	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH
Dimensions of employee turnover factors in software companies in india	1	Artefatos para minimizar o problema
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	7	Impactos da rotatividade
	9	Influência do RH
Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-O fit	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	9	Influência do RH
Effect of empowering leadership on the turnover intention of industrial workers	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	9	Influência do RH
	9	Influência do RH
Effects of Leader Conscientiousness and Ethical Leadership on Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Individual Ethical Climate and Emotional Exhaustion	5	Causas de rotatividade
	7	Impactos da rotatividade
	9	Influência do RH
Effects of Perceived Psychological Contract Breach on Turnover Intention: Intermediary Role of Loneliness Perception of Employees	4	Aspectos motivacionais
	7	Impactos da rotatividade
	9	Influência do RH
Employee embeddedness as a moderator of the relationship between work and family conflict and leaving intention	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH
Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: a multi-level analysis	1	Artefatos para minimizar o problema
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	9	Influência do RH
	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	7	Impactos da rotatividade
Employee turnover: a neural network solution	1	Artefatos para minimizar o problema
	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	7	Impactos da rotatividade
	8	Influência do RH
	5	Causas de rotatividade
Expanding the concept of fit in strategic human resource management: An examination of the relationship between human resource	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH

practices and charismatic leadership on organizational outcomes		
High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	8	Influência do RH
How Knowledge-Hiding Behavior Among Manufacturing Professionals Influences Functional Interdependence and Turnover Intention	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	8	Influência do RH
	9	Influência do RH
How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	8	Influência do RH
	9	Influência do RH
Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the Spanish manufacturing industry	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
Human Resource Replacement	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	7	Impactos da rotatividade
Identification of workplace-related turnover predictors in production	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH
Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	8	Influência do RH
	9	Influência do RH
Job embeddedness profiles: Associations with supervisor relations, job satisfaction, and work engagement	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH
Job satisfaction amongst employees in small and medium industries (SMIs) in the manufacturing sector: A Malaysian case	1	Artefatos para minimizar o problema
	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	3	Aspectos demográficos
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	7	Impactos da rotatividade
	9	Influência do RH
Job satisfaction, distributive justice, perceived absence legitimacy and the role of turnover intentions: an exploratory study in Ghana	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH
Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover	1	Artefatos para minimizar o problema

intention among blue-collar workers at a manufacturing company	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	9	Influência do RH
Modeling and simulation of production systems to evaluate the effect of worker turnover on productivity	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	7	Impactos da rotatividade
Non-standard work schedules and retention in the entry-level hourly workforce	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia	1	Artefatos para minimizar o problema
	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	8	Influência do RH
	9	Influência do RH
Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level	4	Aspectos motivacionais
	9	Influência do RH
Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	9	Influência do RH
Paternalistic leadership, employee creativity, and retention: The role of psychological empowerment	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH
Perceived green human resource management among employees in manufacturing firms	4	Aspectos motivacionais
	9	Influência do RH
Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit	1	Artefatos para minimizar o problema
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
Perceived organisational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	9	Influência do RH
Predicting turnover intention of Indonesian millennials workforce in the manufacturing industry: a PLS-SEM approach	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	3	Aspectos demográficos
	5	Causas de rotatividade

Quality of work life: Effects on turnover intention and organisational commitment amongst selected South African manufacturing organisations	1	Artefatos para minimizar o problema
	3	Aspectos demográficos
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
Reducing workforce turnover in Asian factories using a mixed mode modelling approach	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	3	Aspectos demográficos
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	7	Impactos da rotatividade
	9	Influência do RH
Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
Modeling and simulation of voluntary employee turnover using catastrophe theory: A case study on a manufacturing enterprise in China	1	Artefatos para minimizar o problema
	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	9	Influência do RH
Study on talent management practices in pharma sector with focus on "employee retention"	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	7	Impactos da rotatividade
The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes	1	Artefatos para minimizar o problema
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	9	Influência do RH
The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention_ Evidence from Indonesia	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH
The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees Attitudes and Behaviors	4	Aspectos motivacionais
	8	Influência do RH
	9	Influência do RH
The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade

	7	Impactos da rotatividade
	9	Influência do RH
The investigation of the relationship between organizational justice and turnover intention: the mediating role of organizational commitment	1	Artefatos para minimizar o problema
	4	Aspectos motivacionais
	9	Influência do RH
The mediation effect of person-organization fit on the relation between interpersonal relationship management and turnover indexes	1	Artefatos para minimizar o problema
	8	Influência do RH
	9	Influência do RH
The role of work system-related factors on skilled workers? turnover intentions-A study in small and medium-sized manufacturing enterprises in Southern Germany	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	7	Impactos da rotatividade
	9	Influência do RH
Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH
Training effectiveness and employee outcomes: a study of an Australian manufacturing organization	1	Artefatos para minimizar o problema
	4	Aspectos motivacionais
	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH
Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy	5	Causas de rotatividade
	9	Influência do RH
Turnover Rates and Organizational Performance_A Meta-Analysis	2	Aspectos contextuais/Manufatura
	3	Aspectos demográficos
	5	Causas de rotatividade
	7	Impactos da rotatividade
Uncovering the Turnover Intention of Proactive Employees The Mediating Role of Work Engagement and the Moderated Mediating Role of Job Autonomy	1	Artefatos para minimizar o problema
	5	Causas de rotatividade
Understanding and managing knowledge loss	1	Artefatos para minimizar o problema
	5	Causas de rotatividade
	6	Estratégias de retenção
	7	Impactos da rotatividade
Wage dispersion and employment turnover in Taiwan	5	Causas de rotatividade
Why are your employees leaving the organization? The interaction effect of role overload, perceived organizational support, and equity sensitivity	5	Causas de rotatividade

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO DAS ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO

Formulário de Observação de Entrevista de Desligamento

Data: _____ Hora: _____ Setor: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Nível Hierárquico do Entrevistado: _____

Seção 1: Motivos do Desligamento

Razões declaradas para a saída, incluindo fatores internos e externos (sinalize as causas identificadas na ordem em que o funcionário relatar, ex.: 1 - Liderança, 2 - Ambiente de Trabalho, 3 – Localização da empresa e assim sucessivamente).

Causas Internas		Causas Externas	
Remuneração		Melhores Oportunidades fora da empresa	
Oportunidade de Crescimento		Localização geográfica da empresa	
Escala de trabalho		Mudança de área/Empreender	
Reconhecimento		Problemas pessoais/Problemas financeiros	
Ambiente de Trabalho		Gerações (Z, Y, X e baby boomers)	
Benefícios		Valores Pessoais	
Plano de Carreira		Situação econômica do Mercado de trabalho	
Liderança			
Estabilidade			
Justiça			
Bem Estar (Qualidade de Vida)			
Práticas de RH			
Cultura Organizacional			
Satisfação no trabalho			
Engajamento			
Comunicação			

Outras causas:

Seção 2: Comportamentos

O que o entrevistado diz sobre suas experiências e percepções.

Temas Principais:

Palavras-chave/Frações Repetidas:

Seção 3: Satisfação Geral

Remuneração:

Muito Satisfeito () Satisfeito () Insatisfeito () Muito Insatisfeito ()

Benefícios:

Muito Satisfeito () Satisfeito () Insatisfeito () Muito Insatisfeito ()

Qualidade de Vida:

Muito Satisfeito () Satisfeito () Insatisfeito () Muito Insatisfeito ()

Desenvolvimento Profissional e Oportunidades:

Muito Satisfeito () Satisfeito () Insatisfeito () Muito Insatisfeito ()

Seção 4: Sugestões de Melhoria

O que o entrevistado sugere de melhorias para retenção de pessoas na empresa (o que faria ele não ter saído da empresa).

Neste questionamento o observador deve ficar atento a toda a fala do funcionário, pois as melhorias podem estar intrínsecas à alguma reclamação, por

exemplo: “Eu deixei a empresa porque acho que deveria ter um salário maior”. A sua sugestão poderia ser uma melhoria no plano salarial da empresa.

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM GESTORES

Entrevista para Gestores de Manufatura sobre Rotatividade

Data: _____ Hora: _____ Setor: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Nível Hierárquico do Entrevistado: _____

1. Como você avalia a rotatividade em seu setor?

Alta () Adequada () Baixa ()

2. Como a rotatividade de mão de obra afeta seu setor? Há exemplos concretos? Existe impacto econômico? Existe impacto no ambiente de trabalho?
3. Entre as causas descritas abaixo, cite quais são as principais causas de rotatividade identificadas em seu setor. Teriam outras causas não citadas abaixo?

Causas Internas		Causas Externas	
Remuneração		Melhores Oportunidades fora da empresa	
Oportunidade de Crescimento		Localização geográfica da empresa	
Escala de trabalho		Mudança de área/Empreender	
Reconhecimento		Problemas pessoais/Problemas financeiros	
Ambiente de Trabalho		Gerações (Z, Y, X e baby boomers)	
Benefícios		Valores Pessoais	
Plano de Carreira		Situação econômica do Mercado de trabalho	
Liderança			
Estabilidade			
Justiça			
Bem Estar (Qualidade de Vida)			
Práticas de RH			
Cultura Organizacional			
Satisfação no trabalho			
Engajamento			
Comunicação			

4. Cite exemplos de desligamentos voluntários em seu setor, e descreva como eles ocorreram.

5. Quais são os fatores que fazem você perceber que um empregado pretende sair da empresa?
6. Como você atua para reduzir a rotatividade na sua equipe?
7. Como a empresa te auxilia no gerenciamento da rotatividade?
8. Na sua opinião, o que precisa ser feito para minimizar a probabilidade de um empregado sair da empresa?
9. Quais ações institucionais a empresa está realizando para reter os funcionários?

APÊNDICE E – PESQUISA DE SATISFAÇÃO

nº	Pergunta
1	Qual sua idade?
2	Qual seu gênero?
3	Qual sua formação?
4	Qual setor você trabalha?
5	Há quanto tempo você trabalha na empresa?
6	Você atuou na indústria em experiências anteriores?
7	Qual seu nível de satisfação profissional na Empresa?
8	Você se sente motivado e engajado em seu trabalho?
9	Sobre a pergunta anterior, descreva os motivos da resposta "Sim" ou "Não":
10	Você se sente valorizado e reconhecido pelo seu trabalho?
11	Sobre a pergunta anterior, descreva os motivos da resposta "Sim" ou "Não":2
12	Você acredita que a empresa promove um ambiente saudável (físico e psicologicamente)?
13	Sobre a pergunta anterior, descreva dos motivos da resposta "Sim" ou "Não":
14	Você acredita que existe justiça nas oportunidades de crescimento?
15	Sobre a pergunta anterior, descreva dos motivos da resposta "Sim" ou "Não":2
16	Qual nível do seu Gestor direto (Líder/Supervisor/Coordenador/Gerente)?
17	Como você classifica a sua relação com seu Gestor direto (Líder/Supervisor/Coordenador/Gerente)?
18	Como você classifica a comunicação entre os colaboradores e a gestão da sua área?
19	Você recebe feedbacks (avaliação de desempenho) sobre o seu desenvolvimento profissional?
20	Qual a sua satisfação em relação aos benefícios e recompensas oferecidos pela empresa?
21	Se sua resposta anterior foi "Ótimo" ou "Bom", descreva os motivos:
22	Se sua resposta anterior foi "Regular" ou "Ruim", descreva os motivos:
23	Quais benefícios você gostaria que a Empresa oferecesse?
24	Qual seu nível de satisfação com a frequência de treinamentos ofertados?
25	Você se sente incentivado a se desenvolver profissionalmente?
26	Quais os serviços você normalmente procura o atendimento no RH?
27	Quando você necessita de apoio do setor de RH, como você é atendido?
28	Você se identifica com a cultura organizacional da Empresa?
29	O que te faria sair da Empresa?
30	O que te faz permanecer trabalhando na Empresa?

7 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso, Planejamento e Métodos*.
88c4bc40-5cfc-3171-bddd-1b8887d803ea. (n.d.).
- MARTIN, G., ORSOLYA, S., & GÁBOR, S.-S. (2020). A FELDOLGOZÓIPARI MUNKAVÁLLALÓK MUNKAERŐ-MEGTARTÁSA EMPLOYEE RETENTION IN THE MANUFACTURING SECTOR.
- Abdullah, M. A., Khalid, H. N., Shuib, M., Nor, N. M., Muhammad, Z., & Jauhar, J. (2007a). Job satisfaction amongst employees in small and medium industries (SMIs) in the manufacturing sector: A Malaysian case. *Journal of Asia-Pacific Business*, 8(4), 39–66. https://doi.org/10.1300/J098v08n04_04
- Abdullah, M. A., Khalid, H. N., Shuib, M., Nor, N. M., Muhammad, Z., & Jauhar, J. (2007b). Job Satisfaction Amongst Employees in Small and Medium Industries (SMIs) in the Manufacturing Sector: A Malaysian Case. *Journal of Asia-Pacific Business*, 8(4), 39–66.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=asn&AN=28543675&lang=pt-br&site=ehost-live&authtype=ip,shib&custid=s6468359&groupid=main>
- Adhabi, E. A. R., & Anozie, C. B. L. (2017). Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research. *International Journal of Education*, 9(3), 86. <https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11483>
- Akgunduz, Y., Adan Gök, Ö., & Alkan, C. (2019). The effects of rewards and proactive personality on turnover intentions and meaning of work in hotel businesses. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 170–183. <https://doi.org/10.1177/1467358419841097>
- Alexander, J. A., Lichtenstein, R., Oh, H. J., & Ullman, ‡ Esther. (1998). A Causal Model of Voluntary Turnover Among Nursing Personnel in Long-Term Psychiatric Settings. In *Research in Nursing & Health* (Vol. 21).
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15). <https://doi.org/10.3390/su13158445>
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of*

Business and Management Research, 6(3), 1–10.
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>

- Amis, J. (2010). Book Review: Amis: Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2008). The landscape of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage. *Organizational Research Methods*, 14(1), 239–242. <https://doi.org/10.1177/1094428109332198>
- Andrea, B., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Anggraini, N., & Ardi, R. (2020). Conceptual Model for Millennial Talents Retention in Indonesia's Manufacturing Industries. *ACM International Conference Proceeding Series*, 148–153. <https://doi.org/10.1145/3400934.3400962>
- An Introduction to Systematic Reviews*. (n.d.).
- Augusto Cauchick Miguel, P. (2007). *Case research in production engineering: structure and recommendations for its conduction Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução* (Issue 1).
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004a). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004b). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- BARDIN L. 1977. Analise de conteúdo. Lisboa edicoes 70 225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2*. (n.d.).
- Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199–208. <https://doi.org/10.2307/3151365>
- Book Series, C., Higgins, J. P., & Green, S. (n.d.). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions THE COCHRANE COLLABORATION*®.
- Boroni, F., Neto, A. C., & Mota-Santos, C. (2020). ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA: UM ESTUDO COM TRABALHADORES POUCO QUALIFICADOS. *Gestão & Planejamento*, 21. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.21.4765>

- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Brereton, P., Kitchenham, B. A., Budgen, D., Turner, M., & Khalil, M. (2007). Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. *Journal of Systems and Software*, 80(4), 571–583. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2006.07.009>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Cheung, M. F. Y., & Wu, W. ping. (2012). Leader-member exchange and employee work outcomes in Chinese firms: The mediating role of job satisfaction. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 65–81. <https://doi.org/10.1080/13602381.2010.535346>
- Chiappelli, F., & Kutschman, M. M. (2016). Person-environment (P-E) fit in dental practice. In *Dental Hypotheses* (Vol. 7, Issue 1, pp. 1–3). Medknow Publications. <https://doi.org/10.4103/2155-8213.177372>
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145–157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Cook, C. (2009). <title/>. *Children and Youth Services Review*, 31(4), 495–496. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2008.09.010>
- Daghfous, A., Belkhdja, O., & Angell, L. C. (2013). Understanding and managing knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 639–660. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0394>
- Dawley, D., Houghton, J., & Bucklew, N. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *Journal of Social Psychology*, 150(3), 238–257. <https://doi.org/10.1080/00224540903365463>
- De Carli, D. D., & Frizon, J. A. (2020). THE MEDIATION EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT ON THE RELATION BETWEEN INTERPERSONAL RELATIONSHIP MANAGEMENT AND TURNOVER INDEXES. *REVISTA GESTAO ORGANIZACIONAL*, 13(2), 162–187.
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In *The Sage handbook of organizational research methods*. (pp. 671–689). Sage Publications Ltd.

- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13(3), 313–321. <https://doi.org/10.1080/07399339209516006>
- Dresch, A., Lacerda, D., & Antunes, J. (2015). *Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia*. <https://doi.org/10.13140/2.1.2264.2885>
- Eady, J. A., & Nicholls, M. G. (2011). Reducing workforce turnover in Asian factories using a mixed-mode modelling approach. *Journal of the Operational Research Society*, 62(4), 651–661. <https://doi.org/10.1057/jors.2010.17>
- Effects of Workplace Environment Characteristics in the Information Service Industry on Workers'* (n.d.).
- Eisner, S. (2011). Managing Generation Y. *Engineering Management Review, IEEE*, 39, 6–18. <https://doi.org/10.1109/EMR.2011.5876168>
- Els, V., Brouwers, M., & Lodewyk, R. B. (2021). Quality of work life: Effects on turnover intention and organisational commitment amongst selected South African manufacturing organisations. *SA JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1407>
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The Impact of Training on Employee Retention. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58>
- Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *Social Science Journal*, 52(1), 54–61. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2014.09.003>
- Felce, D., & Perry, J. (1995). Quality of life: Its definition and measurement. *Research in Developmental Disabilities*, 16(1), 51–74. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0891-4222\(94\)00028-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0891-4222(94)00028-8)
- Galan, N. (2023). Knowledge loss induced by organizational member turnover: a review of empirical literature, synthesis and future research directions (Part II). In *Learning Organization* (Vol. 30, Issue 2, pp. 137–161). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2022-0108>
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The

- mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, *64*(2), 315–350. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x>
- Gough, D., Thomas, J., & Oliver, S. (2012). Clarifying differences between review designs and methods. *Systematic Reviews*, *1*(1). <https://doi.org/10.1186/2046-4053-1-28>
- Griffeth, R. W. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implic.*
- Grünbaum, N. N. (2007). Identification of ambiguity in the case study research typology: What is a unit of analysis? *Qualitative Market Research*, *10*(1), 78–97. <https://doi.org/10.1108/13522750710720413>
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, *44*(1), 180–190. <https://doi.org/10.2307/3069345>
- Gyamerah, S., He, Z., Asante, D., Ampaw, E. M., & Gyamerah, E. E. D. (2022). Paternalistic leadership, employee creativity, and retention: The role of psychological empowerment. *International Journal of Cross Cultural Management*, *22*(1), 83–104. <https://doi.org/10.1177/14705958221081636>
- Hay, M. (2002). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International*, *7*(1), 52–55. <https://doi.org/10.1108/13620430210414883>
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Cause and Consequences 1 Causes and Consequences of Collective Turnover: A Meta-Analytic Review. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 98, Issue 3).
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, *2*(1), 231–274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Huber, V. L., & Brown, K. A. (1991). Human Resouce Issues in Cellular Manufacturing: A Sociotechnical Analysis. *Journal of Operations Management*, *10*(1), 138–159. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(91\)90039-Z](https://doi.org/10.1016/0272-6963(91)90039-Z)
- Human Resource Replacement.* (n.d.).
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 3).

- Hussein Alkahtani, A. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n12p152>
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Iqbal, A. (2010). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in Saudi Organizations The Business Review, Cambridge * Vol. 16 * Num. 2 * Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations*. <https://www.researchgate.net/publication/215912138>
- Jacobs, E. J., & Roodt, G. (2005). *THE DEVELOPMENT OF A PREDICTIVE MODEL OF TURNOVER INTENTIONS OF PROFESSIONAL NURSES THESIS Submitted in the fulfillment of the requirements of the degree DOCTOR IN COMMERCE in LEADERSHIP IN PERFORMANCE AND CHANGE in the FACULTY OF MANAGEMENT at the UNIVERSITY OF JOHANNESBURG*.
- Janssen, D., Carradini, S., Abe, L. V., & Maid, H. B. (2020). *Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations*.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jiří, B. (2016). The employees of baby boomers generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in selected czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. In *Journal of Advanced Nursing* (Vol. 72, Issue 12, pp. 2954–2965). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Karimi, M., & Brazier, J. (2016). Health, Health-Related Quality of Life, and Quality of Life: What is the Difference? *PharmacoEconomics*, 34(7), 645–649. <https://doi.org/10.1007/s40273-016-0389-9>

- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Korder, S., Kulesa, S., Breuherr, D., Vernim, S., & Reinhart, G. (2023). The role of work system-related factors on skilled workers? turnover intentions-A study in small and medium-sized manufacturing enterprises in Southern Germany. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INDUSTRIAL ERGONOMICS*, 93. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2022.103406>
- Korunka#, C., Hoonakker, P., & Carayon, P. (n.d.). *Quality of Working Life and turnover intention in information technology work*.
- KUMAR, S. (2018). DIMENSIONS OF EMPLOYEE TURNOVER FACTORS IN SOFTWARE COMPANIES IN INDIA. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 9(4), 29–33. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=129940602&authtype=shib&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Kumar, S. (2018). *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN COMMERCE & MANAGEMENT DIMENSIONS OF EMPLOYEE TURNOVER FACTORS IN SOFTWARE COMPANIES IN INDIA*. 9. <http://ijrcm.org.in/>
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lahkar Das, B., & Baruah, M. (n.d.). *Employee Retention: A Review of Literature* (Vol. 14, Issue 2). www.iosrjournals.org
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>
- Leopoldo, S. (2020). *UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS-UNISINOS UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS NÍVEL MESTRADO ANA PAULA CARDOSO ERMEL LITERATURE GROUNDED THEORY: MÉTODO DE PESQUISA PARA INVESTIGAÇÃO SOBRE O CONHECIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO*.
- LTOhidden. (n.d.).

- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26–46. <https://doi.org/10.1108/00483480810839950>
- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 35–44. <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9045-x>
- Marshall, G. H., & Stephenson, S. M. (2020). Burnout and turnover intention among electronics manufacturing employees in South Africa. *SA JOURNAL OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY*, 46. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1758>
- Martin, J. E., Sinclair, R. R., Lelchook, A. M., Wittmer, J. L. S., & Charles, K. E. (2012). Non-standard work schedules and retention in the entry-level hourly workforce. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 1–22. <https://doi.org/10.1348/096317910X526803>
- Maszewski, F. (n.d.). *Variety of training techniques in the process of generation Z employee development.*
- Ouyang, C., Zhu, Y., & Guo, M. (2020). Effect of empowering leadership on the turnover intention of industrial workers. *Social Behavior and Personality*, 48(8). <https://doi.org/10.2224/sbp.9124>
- Ozturkoglu, O., Saygili, E. E., & Ozturkoglu, Y. (2016). A manufacturing-oriented model for evaluating the satisfaction of workers - Evidence from Turkey. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 54, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2016.05.002>
- PAAIS, M., & PATTIRUHU, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7, 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Park, R., Appelbaum, E., & Kruse, D. (2010). Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: A multi-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 227–243. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00126.x>
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268–309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Pearson, C. A. L. (1991). An Assessment of Extrinsic Feedback on Participation, Role Perceptions, Motivation, and Job Satisfaction in a Self-Managed System for

- Monitoring Group Achievement. *Human Relations*, 44(5), 517–537.
<https://doi.org/10.1177/001872679104400506>
- Pennings, J. M., Lee, K., & Van Witteloostuijn, A. (1998). Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of Management Journal*, 41(4), 425–440.
<https://doi.org/10.2307/257082>
- Petriglieri, J. L. (2011). Under Threat: Responses to and the Consequences of Threats to Individuals' Identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641–662.
<https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>
- Pignataro, G. (n.d.). *47 Performance indicators*.
- Pimentel, M., & Filippo, D. (n.d.). *RE@D-Revista de Educação a Distância e Elearning Design Science Research: pesquisa científica atrelada ao design de artefatos*.
- Ramaite, M., Rothmann, S., & van der Vaart, L. (2022). Job embeddedness profiles: Associations with supervisor relations, job satisfaction, and work engagement. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080322>
- robert_k_yin_case_study_research_design_and_mebookfi-org*. (n.d.-a).
- robert_k_yin_case_study_research_design_and_mebookfi-org*. (n.d.-b).
- Rodríguez, J. M., & Ventura, J. (2003). Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the Spanish manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1206–1226.
<https://doi.org/10.1080/0958519032000114273>
- Rowley, J. (n.d.). *Using Case Studies in Research*.
- Saira, S., Mansoor, S., Ishaque, S., Ehtisham, S., & Ali, M. (2020). Training effectiveness and employee outcomes: a study of an Australian manufacturing organization. *European Journal of Training and Development*, 45(4–5), 301–319.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2020-0052>
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in Nursing and Health*, 30(1), 99–111. <https://doi.org/10.1002/nur.20176>
- Santhanam, N., & Srinivas, S. (2020). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking*, 27(2), 499–516. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0007>
- Satardien, M., Jano, R., & Mahembe, B. (2019). The relationship between perceived organisational support, organisational commitment and turnover intention among

- employees in a selected organisation in the aviation industry. *South African Journal of Childhood Education*, 17. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1123>
- Satwika, P., & Suhariadi, F. (2024, February 8). *Proactive Work Behavior in Generation Z Employees*. <https://doi.org/10.4108/eai.18-7-2023.2343408>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- scholar. (n.d.).
- Scholarworks, S., & Mohammed, T. (n.d.). *Strategies for Reducing Employee Turnover in Small-and Medium-Sized Enterprises*. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Seo, Y., & Chung, S. W. (2019). *Abusive Supervision, Psychological Capital, and Turnover Intention*. 74(2), 377–404. <https://doi.org/10.2307/26757435>
- Serrat, O. (2017). Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. In *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>
- Severinsson, E., & Hummelvoll, J. K. (2001). Factors influencing job satisfaction and ethical dilemmas in acute psychiatric care. *Nursing and Health Sciences*, 3(2), 81–90. <https://doi.org/10.1046/j.1442-2018.2001.00076.x>
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2016). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), 25–38. <https://doi.org/10.1002/hrm.21653>
- Simon, H. A. (Herbert A. (n.d.). *The sciences of the artificial*.
- Soni, U., Singh, N., Swami, Y., & Deshwal, P. (2019). A comparison study between ANN and ANFIS for the prediction of employee turnover in an organization. *2018 International Conference on Computing, Power and Communication Technologies, GUCON 2018*, 203–206. <https://doi.org/10.1109/GUCON.2018.8674886>
- Stanek, K. C., & Stanek, K. (n.d.). *How to Calculate Turnover Rates (Accurately)*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22686.38722>

- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 50(3), 558–577.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4–13. <https://doi.org/10.1002/cjas.175>
- Tesone, D. V. (n.d.). *Handbook of hospitality human resources management*.
Texto - Para compreender a ciência. (n.d.).
- Thilagham, K. T., Malini, T. N., Tirumala, P., Datta, A., Bhadauria, G. S., & Agarwal, P. (2022). STUDY ON TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN PHARMA SECTOR WITH FOCUS ON "EMPLOYEE RETENTION". *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13, 1366–1376. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S06.181>
- Titko, J., Svirina, A., Skvarciany, V., & Shina, I. (2020). Values of young employees: Z-generation perception. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 10–17. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11166>
- Viera, C. A. (2023). CASE STUDY AS A QUALITATIVE RESEARCH METHODOLOGY. *Performance Improvement Journal*, 62(4), 125–129. <https://doi.org/10.56811/pfi-23-0005>
- VIZANO, N. A., SUTAWIDJAYA, A. H., & ENDRI, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471–478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>
- Wei, Y. C. (2015a). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-O fit. *PERSONNEL REVIEW*, 44(5), 739–756. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0137>
- Wei, Y. C. (2015b). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-O fit. *Personnel Review*, 44(5), 739–756. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0137>
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515–535. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00106-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00106-4)

- Zheng, C., & Lamond, D. (2010). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 423–443. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9159-y>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>