FUNDAÇÃO DOM CABRAL

AMANDA DE SÁ GONZAGA

CELSO BRENHA RIBEIRO

CHRISTYAN NASCENTES

FLAVIO FERNANDES

JOSEMARI FREITAS VIEIRA RICO

MARCELO VIEIRA DE MOURA

PAULO JOSÉ BRITO MAIA

TURNOVER: OS MOTIVOS GERADORES DE PEDIDO DE DESLIGAMENTO DE TRABALHADORES EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS

SERRA - ES

2021

AMANDA DE SÁ GONZAGA
CELSO BRENHA RIBEIRO
CHRITYAN NASCENTES
FLÁVIO FERNANDES
JOSEMARI FREITAS VIEIRA RICO
MARCELO VIEIRA DE MOURA
PAULO JOSÉ BRITO MAIA

TURNOVER: OS MOTIVOS GERADORES DE PEDIDO DE DESLIGAMENTO DE TRABALHADORES EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase no Transporte.
Orientador: Dr. Márcio Boaventura Júnior

SERRA - ES
2021

AMANDA DE SÁ GONZAGA
CELSO BRENHA RIBEIRO
CHRITYAN NASCENTES
FLÁVIO FERNANDES
JOSEMARI FREITAS VIEIRA RICO
MARCELO VIEIRA DE MOURA
PAULO JOSÉ BRITO MAIA

TURNOVER: OS MOTIVOS GERADORES DE PEDIDO DE DESLIGAMENTO DE TRABALHADORES EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase no Transporte.

Aprovado em ____/____/_____

BANCA EXAMINADORA

_____
Dr. Márcio Boaventura Júnior
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

_____
Prof. (Nome do avaliador)
Universidade do avaliador 1

_____
Prof. (Nome do professor avaliador)
Universidade do avaliador 2

RESUMO

Este projeto aplicativo foi elaborado a partir da observação dos enormes e variados desafios que as organizações enfrentam no que diz respeito à captação e manutenção do seu capital humano. Esse contexto, avaliado no interior das empresas de transporte, consiste em elementos impactantes nos custos das mesmas. Dessa forma, esse trabalho tomou por objetivo geral identificar os principais motivos que fazem os motoristas de empresas transportadoras solicitarem desligamento dessas organizações, elencando-os pelo número de desligamentos e se tal motivo é direto ou indireto. Para tanto, foi feita uma explanação do turnover e os custos por ele gerado às organizações, uma pesquisa bibliográfica sobre os benefícios da entrevista de desligamento e sobre os motivos geradores de desligamento de empregados e, também, buscou-se identificar os principais motivos de desligamento em uma empresa de transporte de passageiros, bem como técnicas de benchmarking para ajudar a solucionar o problema. Por fim, após a exposição dos dados coletados tanto na pesquisa bibliográfica, através de artigos acadêmicos e livros, quanto na pesquisa documental, pela análise de dados arquivados pela empresa de transporte de passageiros. Percebeu-se que a principal causa do turnover foi devido ao endividamento financeiro, entre outros fatores, como stress, acidentes de trânsito e insatisfação com o trabalho, etc. Concluiu-se que para minimizar o turnover e os custos nele embutidos, a empresa deverá programar um planejamento estratégico que abranja ações de integração dos empregados, planos de cargos e salários e avaliação de desempenho, palestras sobre educação financeira e acompanhamento do colaborador. Também será necessário à contratação de um profissional da psicologia que ajudará na resolução de vários fatores, desde o stress emocional até os problemas com endividamento. A empresa poderá também fazer um planejamento para minimizar o turnover para conseguir controlar os custos por este fenômeno gerado. Quanto aos gestores operacionais, devem se aproximar dos motoristas para ajudá-los a resolver os seus problemas e diminuir a possibilidade do colaborador solicitar desligamento da organização. Por fim, verificou-se que para a empresa diminuir o indicador do turnover, será preciso acompanhar detalhes de cada um dos motivos elencados para o desligamento dos seus colaboradores e trabalha-los pontualmente pela organização.

Palavras-chave: Turnover, Benchmarking, Entrevista de Desligamento, Transporte.

ABSTRACT

This application project was developed based on the observation of the enormous and varied challenges that organizations face with regard to the capture and maintenance of their human capital. This context, evaluated within the transport companies, consists of impacting elements in their costs. Thus, this work took as a general objective to identify the main reasons that make drivers of transport companies request termination of these organizations, listing them by the number of terminations and whether this reason is direct or indirect. For this purpose, an explanation of the turnover and the costs it generates to the organizations was made, a bibliographical research on the benefits of the termination interview and on the reasons that generate employee termination and also sought to identify the main reasons for dismissal. in a passenger transport company, as well as benchmarking techniques to help solve the problem. Finally, after exposing the data collected both in the bibliographical research, through academic articles and books, and in the documental research, through the analysis of data filed by the passenger transport company. It was noticed that the main cause of turnover was due to financial indebtedness, among other factors, such as stress, traffic accidents and dissatisfaction with work, etc. It was concluded that, in order to minimize turnover and the costs involved, the company should program a strategic plan that includes actions to integrate employees, job and salary plans and performance evaluation, lectures on financial education and employee follow-up. It will also be necessary to hire a psychology professional who will help resolve various factors, from emotional stress to debt problems. The company may also plan to minimize turnover in order to control the costs caused by this phenomenon generated. As for the operational managers, they must approach the drivers to help them solve their problems and reduce the possibility of the employee requesting dismissal from the organization. Finally, it was found that for the company to be able to reduce the turnover indicator, each of the reasons listed for the dismissal of its employees must be worked on by the organization on time.

Keywords: Turnover, Benchmarking, Shutdown Interview, Transport

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 10
1.2 JUSTIFICATIVA 10
1.3 OBJETIVOS 10
1.3.1 Objetivo Geral 11
1.3.2 Objetivos Específicos 11
2 METODOLOGIA DA PESQUISA 12
2.1 TÉCNAS DE BENCHMARKING PARA RESOLUÇÃO DO TURNOVER 12
3 REFERENCIAL TEÓRICO 15
3.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 15
3.2 A ROTATIVIDADE OU *TURNOVER* ORGANIZACIONAL 21
3.2.1 O impacto Financeiro do *Turnover* nas Organizações 22
3.3 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO 24
3.4 MOTIVOS GERADORES DE DESLIGAMENTO DE EMPREGADOS 25
3.4.1 Endividamento 27
Método para uma Vida Financeira mais Saudável 31
3.4.2 *Stress* Ocupacional 32
3.4.3 Ambiente Altamente Normatizado 33
3.5 ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE TALENTOS 33
4 ESTUDO DE CASO 38
4.1 *BENCHMARKING* EM EMPRESAS DE TRANSPORTE 40
4.1.1 MRS Logística S.A. 40
4.1.2 Transuíça Locação e Prestação de Serviços Ltda. 42
4.1.3 99 Tecnologia Ltda. 43
4.2 PROPOSTA PARA REDUÇÃO DO *TURNOVER* 44
4.2.1 Conjunto de Propostas para serem Aplicadas pela Empresa 45
4.2.1.1 Palestra de Educação Financeira embasada no Método CR 47
4.2.1.2 Acompanhamento Psicológico 48

4.2.2 Custos do conjunto das ações a serem aplicadas 50
4.2.2.1. Palestras e cursos de Educação Financeira 50
4.2.2.2. Profissional da Psicologia contratado 50
5 CONCLUSÃO 52
REFERÊNCIAS 56

1 INTRODUÇÃO

Há algum tempo, as organizações estão enfrentando enormes e variados desafios no que diz respeito à captação e retenção do seu capital humano. Procurar os principais motivos que levam os empregados a solicitarem o desligamento da empresa é um caminho para enfrentar esse problema.

Esse contexto, avaliado no interior das empresas de transporte, consiste num elemento impactante nos custos das mesmas. Dessa forma, este Projeto Aplicativo (PA) objetiva explanar esse tema através de um estudo em uma empresa de transporte de passageiros, apontando os principais motivos do desligamento dos seus antigos empregados.

> Art. 2º O serviço de transporte rodoviário intermunicipal de passageiros, compreendido como o conjunto de atividades que possibilita a oferta de transporte entre municípios situados no Estado do Espírito Santo, classifica-se em:
> I - transporte concessionado; e
> II - transporte autorizado.
> Parágrafo único. Para fins do disposto nos incisos I e II deste artigo, considera-se:
> I - transporte concessionado: transporte público rodoviário intermunicipal coletivo de passageiros, de utilidade pública, acessível a toda a população mediante pagamento individualizado, com deslocamentos entre dois ou mais municípios do Estado do Espírito Santo;
> II - transporte autorizado: serviços de transporte intermunicipal, individual ou coletivo, de passageiros para fretamento eventual ou turístico, fretamento contínuo entre dois ou mais municípios do Estado do Espírito Santo. (ESPÍRITO SANTO, 2017).

O transporte rodoviário de passageiros contempla uma série de regulamentações e normatizações, visto que existe uma preocupação do Estado este tipo de transporte, pois a sua carga é composta de seres humanos. Neto e Nogueira (2017) acreditam que este é o principal motivo para que o Estado intervenha neste segmento, indo de encontro ao pensamento liberal, aplicado ao transporte de cargas.

Ribeiro (2012) destaca que o transporte tornou-se componente importante na vida urbana. A demanda por transportes advém da necessidade de deslocamento de mercadorias e de pessoas. As pessoas precisam se deslocar para realizar suas atividades de produção e de consumo, base que sustenta a economia capitalista. A necessidade de deslocamentos é diretamente proporcional ao desenvolvimento da sociedade, ou seja, “quanto maior o desenvolvimento da sociedade, maior a atividade econômica e, por consequência, a necessidade de deslocamentos.” (RIBEIRO, 2012, p. 21). Num contexto geral, a autora destaca, ainda, que a demanda por transporte tem as seguintes características: é altamente diferenciada – varia de acordo com a hora, com o dia da semana,

propósito da viagem, tipo de carga e com o tipo de transporte oferecido –; derivada – as pessoas se deslocam para satisfazer uma necessidade em seu destino –; e concentrada – geralmente, o maior fluxo de transporte rodoviário urbano ocorre nos horários de pico.

Um dos principais problemas inerentes a todas as organizações, inclusive as de transporte de passageiros, é o *turnover*. *Turnover* é definido por Robbins (2005, p. 533), *apud* Vidotto *et al.* (2013, p. 53) como "a permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária", existente em todas as organizações. Vários são os motivos para colaboradores solicitarem o seu desligamento das organizações e, consequentemente, aumentarem o índice de *turnover*, como: descontentamento com alguma política organizacional; falta de motivação; busca por melhor oportunidade profissional (MEDEIROS *et al.*, 2012).

Buscando minimizar este fenômeno, as organizações investem em estratégias de retenção de talentos. Silva e Mahl (2018) definem a Retenção de Talentos como uma prática da gestão estratégica onde a empresa estimula a fidelização dos seus colaboradores. Considerando que, de acordo com os autores, as pessoas dependem das empresas, ao mesmo tempo em que as empresas dependem das pessoas, pois sem pessoas não existe empresa, é de interesse das organizações reter os seus talentos, visto que "a organização sempre tem muito mais informação sobre as pessoas que já estão dentro dela do que sobre os recém-chegados." (MILCOVICH, 2006, *apud* SILVA E MAHL, 2018, p. 7). Alves e Silva (2018) apontam como os principais problemas que as organizações encontram para conseguir e manter e reter os seus talentos são: a competitividade cada vez mais acirrada no mercado de trabalho; insatisfação; desmotivação; falta de reconhecimento dos talentos; e, consequentemente, a disputa por talentos entre as organizações. Logo, é possível observar que os principais problemas organizacionais citados, relacionados à retenção de talentos, estão intrinsecamente ligados aos conflitos internos da empresa.

Assim, este PA vem trazer uma proposta para nortear as organizações com relação à redução do *turnover*, apontando formas para que estas retenham os seus talentos através da satisfação dos seus colaboradores com a organização. Para tanto, foi feita uma análise dos principais motivos geradores de rotatividade em uma empresa de transporte de passageiros da Grande Vitória, no Espírito Santo, para propor medidas para atacar o principal ofensor entre os motivos, objetivando minimizar o seu índice de *turnover*.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Esse PA procura responder o seguinte problema: quais diretrizes poderiam ser adotadas pelas organizações, através da identificação dos principais motivos geradores de *turnover*, para nortear as empresas para novas políticas de gestão?

1.2 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho se justifica, primeiramente, pela busca do bem-estar dos motoristas de empresas transportadoras, tornando necessário entender os motivos que os levam a solicitarem o seu desligamento da organização. Para minimizar os efeitos deste problema, as organizações devem procurar soluções para reter os seus talentos e, consequentemente, diminuir o índice de rotatividade.

Este PA é, também, justificável pelos custos embutidos no *turnover*, que vão desde o desligamento do trabalhador da organização até a contratação e o treinamento do seu substituto. Dessa forma, quanto maior o indicador do *turnover* na organização, maiores serão os seus custos para demitir, contratar e treinar colaboradores, além da provável queda na produtividade durante o período de adaptação e treinamento do profissional substituto.

A retenção de talentos é um fator que ressalta a importância deste trabalho. A retenção de mão de obra especializada é fundamental, em um período de escassez, para evitar a saída deste profissional para uma empresa concorrente. Logo, é necessário que a organização elabore estratégias de retenção dos seus talentos, visando sua satisfação, bem-estar e sensação de qualidade de vida no trabalho (QVT) elevada na organização, e sanar quaisquer pormenores que afetem essa harmonia entre o colaborador e a organização.

1.3 OBJETIVOS

Para os fins deste trabalho, foram estabelecidos objetivos gerais e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Para responder ao seu problema de pesquisa, esse PA estabeleceu como objetivo geral, identificar os principais motivos do *turnover* e elencar possíveis saídas para que os gestores de empresas consigam trabalhar com mais assertividade a retenção de talentos em seu quadro de funcionários.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, foram estabelecidos como objetivos específicos:

- Explanar o fenômeno do *turnover* e os custos por ele gerados às organizações;
- Fazer uma pesquisa bibliográfica sobre os benefícios da entrevista de desligamento e sobre os motivos geradores de desligamento de empregados;
- Identificar os principais motivos de desligamento de empregados em uma empresa de transporte de passageiros.
- Sugerir o norteamento de políticas de retenção
- Expor técnicas de *Benchmarking* utilizadas por outras instituições que possam beneficiar a empresa *case*.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho realizado se baseou em pesquisa bibliográfica e em pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica é aquela em que seu desenvolvimento é baseado em material já elaborado, desenvolvido essencialmente de livros e artigos científicos. Mesmo que a maioria dos estudos se exija trabalhos dessa natureza, há pesquisas cujo seu desenvolvimento se deu exclusivamente a partir de fontes bibliográficas, como pesquisas sobre ideologias e as de análise de um problema sob diversos pontos de vista (GIL, 2002).

Através da pesquisa bibliográfica, este PA buscou levantar questões que induzissem à reflexão sobre o *turnover* e como estes questionamentos pode ajudar a pensar em soluções para o seu tratamento e minimização dentro das organizações.

Já a pesquisa documental, "vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa." (GIL, 2002, p. 45).

> O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas cabe considerar que, enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas sobretudo por material impresso localizado nas bibliotecas, na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas. Há de um lado, os documentos "de primeira mão", que não receberam nenhum tratamento analítico. Nesta categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, tais como associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos etc. incluem-se aqui inúmeros outros documentos como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc.
> De outro lado, há documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (GIL, 2002, p. 46).

As informações documentais são muito importantes para as organizações, desde que utilizadas corretamente. A maioria das informações documentais são, simplesmente, coletadas e arquivadas pelos departamentos de Recursos Humanos (RH), não recebendo a atenção adequada, podendo ser usado as técnicas de benchmarking para que estas informações sejam problematizadas e tratadas internamente.

2.1 TÉCNAS DE BENCHMARKING PARA RESOLUÇÃO DO TURNOVER

Para fazer uma comparação com métodos utilizados por outras organizações para diminuir o seu turnover, foram utilizadas técnicas do benchmarking. Os métodos da "administração

Científica" de Frederick Taylor, que estimularam a comparação de processos, deu origem ao *benchmarking*. No período da Segunda Guerra Mundial, era comum as empresas se compararem em termos de salários, horas de trabalho, segurança e higiene. Naquela época, muitos observadores consideravam os empresários japoneses como mestres na arte de imitar. Eles, na realidade, estavam utilizando o *benchmarking* para desenvolver produtos e processos de forma a reduzir o tempo necessário para a sua introdução no mercado (MADEIRA, 1999).

O *benchmarking*, porém, se consolidou como uma tendência a partir dos anos de 1990. Na prática, quando uma organização pretende adotar um novo modelo de gestão, tende a seguir por um de três caminhos: consultoria externa; utilização de recursos internos; ou a utilização de técnicas do *benchmarking* (MADEIRA, 1999).

Madeira (1999) destaca que o *benchmarking* possui diversas definições, porém, a mais adotada é a do *International Benchmarking Clearinghouse* (IBC). De acordo com essa definição, "Trata-se de um processo para medir e comparar continuamente os processos empresariais de uma organização em relação aos líderes mundiais." (IBC, *apud* MADEIRA, 1999, p. 1).

Vanhove *et al.* (2016) definem o *benchmarking* como uma ferramenta que permite a análise da realidade de outras organizações com a finalidade de buscar práticas efetivas de gestão que possam propor ou agregar às práticas já adotadas pelas organizações estudadas, objetivando alcançar melhorias em relação ao problema da organização.

Para o *Management Accouting Official Terminology* (CIMA, 1996, p. 20, *apud* MADEIRA, 1999, p.1), o *benchmarking* "significa o conhecimento de uma prática, de recolha de dados, de objetivos e comparadores, com os quais é possível identificar determinados níveis de performance. Através destas *best pratices* identificadas é suposto melhorar a performance de determinadas áreas da empresa.".

Madeira (1999) destaca quatro tipos de *benchmarking*. O primeiro é o "*benchmarking* interno", que é considerado um método de comparar internamente, entre unidades operacionais ou funcionais, as práticas de negócio, dentro da mesma indústria. Este tipo de *benchmarking* toma por base, o fato de haver, na empresa, unidades ou divisões mais eficientes do que outras, justificando esse esforço de aprendizagem.

O segundo tipo é o "*benchmarking* competitivo". Este tipo de *benchmarking* envolve a comparação dos produtos, serviços e processos de trabalho da empresa com os concorretes diretos.

Varias empresas do mesmo segmento podem participar, permitindo um posicionamento da eficiência da sua organização em relação ao mercado.

O terceiro tipo é o "*benchmarking* funcional". Consiste em identificar as melhores práticas organizacionais de empresas que possuam reputação de excelência em determinada área funcional sujeita ao *benchmarking*. É, também, conhecido por *benchmarking* operacional ou genérico.

O quarto tipo é o "*benchmarking* estratégico". Este é um *benchmarking* competitivo, cujo principal objetivo é estabelecer uma determinada ação estratégica ou uma mudança organizacional.

O desenvolvimento deste PA se deu da seguinte forma: na primeira seção foi feita a Introdução, com o problema de pesquisa, justificativa e objetivos expostos em suas subseções. A segunda seção trouxe a Metodologia da Pesquisa que embasou este PA, trazendo conceitos da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental, da entrevista e do *benchmarking*. A terceira seção trouxe o referencial teórico, com conceitos sobre: qualidade de vida no trabalho, o *turnover* e os seus impactos financeiros; a entrevista de desligamento; os principais motivos para o pedido de desligamento por parte dos colaboradores, como o endividamento – que contempla um método para uma vida financeira mais saudável –, *stress* ocupacional e ambiente altamente normatizado; e as estratégias de retenção de talentos. A quarta seção trouxe o estudo de caso em uma empresa de transporte de passageiros, elencando os principais motivos de pedidos de desligamento de empregados da empresa no ano de 2020; explanou o *benchmarking* realizado em três empresas de transporte, mas com foco em diferentes tipos de carga e formas de carregar; e trouxe propostas para reduzir o *turnover* da empresa case, explanando os conceitos, bases e pilares do Método CR, bem como a contratação de um profissional da área da psicologia, além de apurar os custos da implementação dessas propostas. Por fim, a quinta seção traz a conclusão deste trabalho, destacando os principais motivos de pedido de desligamento de colaboradores na organização estudada e fazendo uma análise sobre as ações corretivas que a organização pode adotar para diminuir o indicador de *turnover*, reter os seus talentos e diminuir os seus custos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O desligamento de empregados é o resultado de diversos motivos que impactam direta e indiretamente a empresa. Serão destacados neste referencial teórico o conceito de rotatividade (ou *turnover*) e seu impacto financeiro nas organizações; os conceitos e benefícios da entrevista de desligamento; e alguns dos motivos geradores de pedido de desligamento de empregados.

3.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Machado (2012) afirma que as primeiras preocupações com a qualidade de Vida (QV) advinham de coisas materiais, como salários, bens e sucesso. Hoje em dia, porém, o enfoque está na valorização do grau de satisfação, realização, relacionamento, cultura, lazer, refletindo em bem-estar. A expressão qualidade de vida contempla diferentes interpretações.

> Assim, na visão de alguns está havendo uma ampliação dos níveis de qualidade de vida com a introdução de inovações, especialmente oriundas da literatura de cunho gerencialista, que defende os modelos de gestão japonesa (CAMPOS, 1992; JURAN, 1992; ISHIKAWA, 1993); Já estudos mais críticos sinalizam redução dos níveis de qualidade de vida a partir da introdução de inovações organizacionais. (VIEIRA, 2012, p. 17).

Nahas (2006, *apud* MACHADO, 2012, p. 3) afirma que a QV está estreitamente relacionada a fatores como: estado de saúde, longevidade, satisfação com o trabalho, salário, lazer, relações familiares, disposição, prazer e espiritualidade dos indivíduos.

Limongi-França (2002, pp. 28-29, *apud* VIEIRA, 2012, p. 17), porém, define QV como sendo “a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nas quais ele vive em relação aos seus objetos, expectativas, padrões e preocupações.”.

Os estudos de Elton Mayo, na Western Eletric, em Hawthorne, Chicago, nos Estados Unidos, deu origem ao movimento das relações humanas. Este movimento, de acordo com Machado (2012) e Vieira (2012) iniciou-se daí os estudos sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT).

Os estudos para os quais um grupo de pesquisadores, da universidade de Harvard foram contratados, tinham por objetivo descobrir se as variações na iluminação surtiriam algum efeito sobre o desempenho dos trabalhadores.

> O estudo começou apresentando resultados estranhos. Aumentava-se a intensidade da luz e a produção aumentava. Diminuía-se a luz e... a produção aumentava também! Em seguida, os pesquisadores ofereceram benefícios: lanches e intervalos de descanso. A produção continuou aumentando. Finalmente, todos os benefícios foram retirados. A produção, em vez de cair, subiu para uma quantidade espantosa. Os pesquisadores somente conseguiram demonstrar que não havia qualquer correlação simples ou direta entre os fatores que eles estavam manipulando (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas). Foi nessa altura que chamaram *Elton* Mayo, australiano radicado nos Estados Unidos, para ajudar a explicar o que estava acontecendo. (MAXIMIANO, 2011, p. 39).

A partir de um trabalho baseado em entrevistas, Mayo e seus colaboradores interpretaram os resultados do experimento e elaboraram uma série de conclusões: a qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho; o sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que à administração. Se o grupo decide ser leal à administração, o resultado é positivo para a organização. O resultado é negativo quando o grupo decide dar lealdade aos próprios interesses; e os supervisores, ao invés de fazerem o papel de capatazes, deveriam intermediar as relações entre os grupos de trabalho e a administração superior. Em suma, as conclusões de Mayo apontavam que o desempenho das pessoas não era determinado somente pelos métodos de trabalho, como prescrevia a administração científica de *Taylor*, mas também pelo comportamento (MAXIMIANO, 2011).

As conclusões de Mayo serviram de base para a filosofia das relações humanas, que, como supracitado foi o marco inicial para os estudos sobre a QVT, apesar de surgirem somente a partir da década de 1970, como destaca Vieira (2012). Antes da QVT ser tratada com tal conceituação, diversos autores realizaram pesquisas que englobavam o problema da motivação, satisfação e insatisfação no trabalho. Maslow. McGregor e Herzberg são considerados os pioneiros dos movimentos de QVT.

Os estudos de Abraham Maslow não estavam associados à eficiência organizacional ou a produtividade, mas sim para o estudo da teoria da personalidade e desenvolvimento humano. Maslow elencou o ser humano em cinco necessidades complexas: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização. Apesar de Maslow nunca ter falado em hierarquia das

necessidades, diversos autores as hierarquizaram, afirmando que os indivíduos, para se interessarem pelas necessidades dos níveis mais elevados, devem satisfazer as necessidades dos níveis inferiores (MOTTA E VASCONCELOS, 2013). Essa hierarquização pode ser vista na Figura 1.

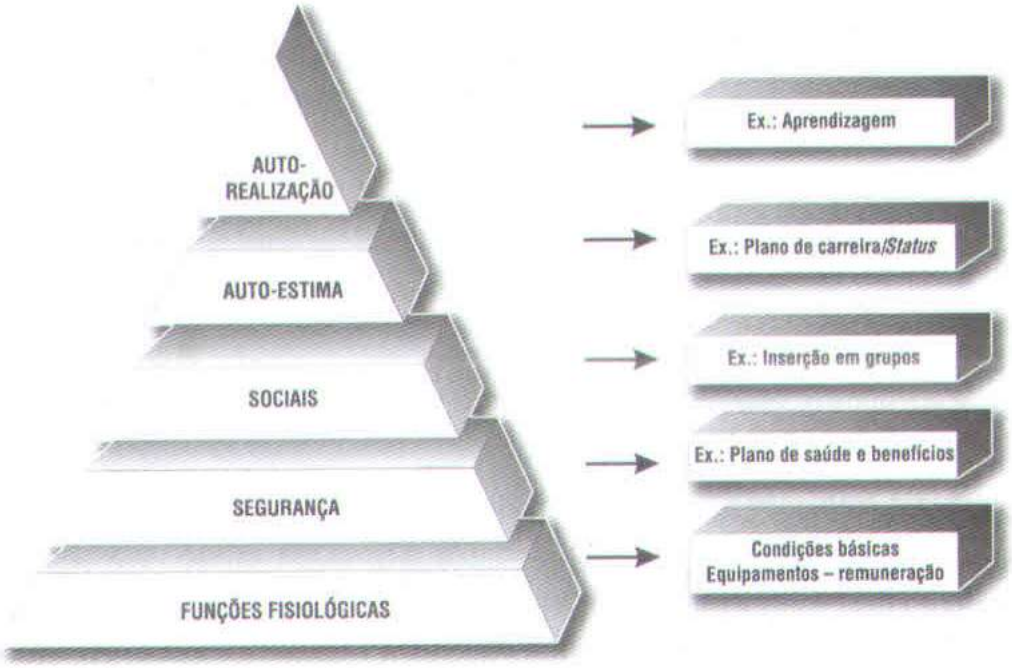

Figura 1: O Modelo de Maslow.
Fonte: MOTTA E VASCONCELOS, 2013.

> Nós falamos muito de como esta hierarquia possui uma ordem fixa, as finalmente isto não é tão rígido como nós sugerimos. É verdade que a maioria das pessoas com que temos trabalhado parecem ter as necessidades na ordem que foi indicada. Contudo há várias exceções. (MASLOW, 1994, p. 98, *apud* VIEIRA, 2012, p. 19).

Douglas McGregor busca em alguns dos conceitos de Maslow a explicação do seu modelo, onde ele relaciona os conceitos de motivação e liderança. O autor considera que há diferentes tipos de pressuposto sobre a natureza humana, e suas motivações equivale a estilos de liderança distintos. (MOTTA E VASCONCELOS, 2013).

Assim, McGregor procurou mapear as ideias diversas associadas ao binômio homem-trabalho, agrupando-as nas teorias X e Y. Na teoria X, o autor agrupou os indivíduos com pressupostos da Escola da Administração Científica, que preferem ser dirigidos e não estão interessados em contrair responsabilidades. Na teoria Y, McGregor reuniu indivíduos com natureza de autocontrole, ou seja, o homem pode comandara si mesmo e ser criativo no seu trabalho, se for

motivado (SANT'ANNA E KILIMNIK, 2011). O quadro comparativo das teoria X e Y de McGregor pode ser vista na Figura 2.

TEORIA X	TEORIA Y
• As pessoas são preguiçosas e indolentes. • As pessoas tendem a evitar o trabalho. • As pessoas evitam responsabilidade para se sentir seguras. • As pessoas são ingênuas e sem inciativa.	• As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas. • As pessoas consideram o trabalho como algo digno natural a ser realizado. • As pessoas podem se controlar e assumir responsabilidades. • As pessoas são criativas e competentes.

Figura 2: Quadro comparativo das teorias X e Y de McGregor.
Fonte: MOTTA E VASCONCELOS, 2013.

A proposta de Frederick Herzberg é composta por motivos que estão presentes na situação de trabalho e que influenciam o desempenho. Denominada de Teoria dos dois fatores, estes motivos podem ser divididos em duas categorias principais: o próprio trabalho; e as condições de trabalho. De acordo com essa teoria, nas situações de trabalho, somente fatores intrínsecos produzem a satisfação do trabalho; enquanto os fatores extrínsecos influenciam o estado de satisfação apenas com as condições que o trabalho é realizado (MAXIMIANO, 2011). A Figura 3 traz um quadro que demonstra a Teoria dos dois fatores.

FATORES MOTIVACIONAIS OU INTRÍNSECOS	FATORES HIGIÊNICOS OU EXTRÍNSECOS
• Trabalho em si. • Realização de algo importante. • Exercício da responsabilidade. • Possibilidade de aprendizagem e crescimento.	• Estilo de liderança • Relações pessoais • Salário • Políticas de administração de Recursos Humanos. • Condições físicas de segurança do trabalho.

Figura 3: Teoria dos Dois Fatores, uma ideia de Herzberg.
Fonte: MAXIMIANO, 2011.

A partir dos anos de 1970, o conceito de qualidade de vida no trabalho estava mais associado com a busca por melhores condições de trabalho, ambientes, organização do trabalho, com vistas à maior satisfação e produtividade. Segundo Lacaz *et al.* (2010, p. 4), *apud* Machado (2012, p. 6), "essa visão é influenciada por um movimento originado a partir do 'chão de fábrica' especialmente na Europa, no qual a 'gestão participativa' e a 'democracia industrial' são ideais a serem conquistados e garantidos".

Limongi-França (2004, *apud* MACHADO, 2012) afirma que diversas ciências dão sua contribuição para a construção e implementação da QVT, como: Ecologia, Saúde, Administração, Sociologia, Economia, Psicologia, Educação, Ergonomia e Engenharia. Aponta, ainda, as diversas ações criadas para a QVT pelas empresas no ambiente de trabalho, com foco nas necessidades biológica, psicológicas e sociais e no bem-estar do ser humano, como: a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT); Ações ecologicamente corretas; Administração Participativa; Estudos de clima organizacional; Ações ergonômicas; Intervenções pedagógicas empresariais; Orientações nutricionais; Plano de Cargos, salários e benefícios; Programas de educação financeira; Ajustamento psicossocial do funcionário; Estrutura Física adequada; Incentivo a prática de esportes; e Ações de responsabilidade social e cidadania. A autora destaca, também, que os programas de QVT podem focar indiferentes áreas, como: a Higiene e Segurança do Trabalho, recursos Humanos, Qualidade e Comunicação Interna.

Diversos autores trouxeram diferentes definições para a QVT, porém todas as definições, praticamente, trazem um consenso em dois pontos: o entendimento da QVT como um movimento de oposição ao rigor dos métodos da administração científica de Taylor; e como um instrumento que busca proporcionar maior humanização do trabalho pelo bem-estar dos colaboradores e pela sua maior participação nas decisões e problemas do trabalho (MORAES E KILIMNIK, 1994; SANT'ANNA E KILIMNIK, 2011, *apud* VIEIRA, 2012).

> Qualidade de Vida no Trabalho pode ser entendida como uma resultante direta da combinação de dimensões da tarefa com fatores contextuais, capazes de gerar determinados estados psicológicos, que, por sua vez, resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis, e em diferentes tipos de atitudes e condutas. (MORAES E KILIMNIK, 1994, p. 54, *apud* VIEIRA, 2012, p. 19).

Já Maximiano (2006, *apud* Machado, 2012) aponta que:

> Além do enfoque biopsicossocial, o conceito de QVT baseia-se em uma visão ética da condição humana. A ética, como base do QVT, procura identificar, eliminar ou, pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais. Isso envolve desde a segurança do

> ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise que comprometam a capacidade de manter salários em empregos. (MAXIMIANO, 2006, p. 43, *apud* MACHADO, 2012, p. 7).

A remuneração é, dentre os fatores contextuais, de acordo com Vieira (2012), a principal contrapartida organizacional para o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, mas o valor atribuído a determinada remuneração é altamente afetado por fatores como estilo de vida e de consumo, fazendo até com que elevados salários sejam relacionados a problemas de endividamento, impactando, por consequência, a QV no âmbito pessoal, familiar e do trabalho (VIEIRA, 2012).

De acordo com David e Bruno-Faria (2007, p. 431, *apud* MACHADO, 2012), diversos pesquisadores têm dado atenção à questão da QVT, contudo a literatura do setor necessita de instrumentos de medição confiáveis. Nesse ponto, Vieira (2012) destaca Walton (1973, *apud* VIEIRA, 2012), que sugere um rol de oito critérios básicos para aferi-la, como pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1: Modelo adaptado de Walton para aferição da QVT.

Fatores	Dimensões
1. Compensação justa e adequada	1.1. Renda adequada ao trabalho 1.2. Equidade Interna 1.3. Equidade externa.
2. Segurança e saúde nas condições de trabalho	2.1. Jornada de trabalho 2.2. Ambiente físico seguro e saudável
3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas	3.1. Autonomia 3.2. Significado da tarefa 3.3. Identidade da tarefa 3.4. Variedade de habilidades 3.5. Retroinformação
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional.	4.1. Possibilidade de carreira 4.2. Crescimento profissional 4.3. Segurança de emprego
5. Integração social na organização	5.1. Igualdade de oportunidades 5.2. Relacionamento 5.3. Senso comunitário
6. Constitucionalismo	6.1. Respeito às leis e aos direitos trabalhistas 6.2. Privacidade pessoal 6.3. Liberdade de expressão 6.4. Normas e rotinas
7. Trabalho e espaço total da vida	7.1. Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social do trabalho	8.1. Imagem da empresa 8.2. Responsabilidade social pelos serviços 8.3. Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: WALTON (1973), *apud* VIEIRA (2012).

Como observado, o primeiro critério apontado é a Compensação justa e adequada. Walton (1973, *apud* VIEIRA, 2012) destaca que o indivíduo é impulsionado a trabalhar para 'ganhar a vida'. Baseado nesta premissa, este primeiro fator pode ser considerado um elemento primordial para a QVT.

Desconfia-se que a falta de QV seja uma questão que leve os motoristas a se desligarem de empresas transportadoras. Os motivos podem estar relacionados às dimensões e aos fatores apontados na Tabela 1, como: salário defasado, jornada de trabalho desgastante, falta de oportunidade de crescimento profissional, desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal e falta de uma política de responsabilidade social interna da empresa são exemplos.

3.2 A ROTATIVIDADE OU *TURNOVER* ORGANIZACIONAL

Vanhove *et al.* (2016) elenca diversos autores que trouxeram alguma definição sobre rotatividade.

> Entre os diversos conceitos na literatura, Bohlander (2011, *apud* LUZ E AULER, 2015) afirmam que a rotatividade ou *turnover* consiste no número de saídas de empregados de uma empresa, e Mahfuz (2008, *apud* LUZ E AULER, 2015) que é o movimento de entradas e saídas, admissões e demissões de profissionais de uma empresa. Segundo Chiavenato (2010, *apud* SILVA, 2013, p. 88), a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. (VANHOVE *et al.*, 2016, p. 21).

Eckert, *et al.* (2011, p. 4), *apud* Pinheiro e Souza (2013) destacam que o *turnover* fica em maior evidência quando existem muitas vagas de emprego, pois os trabalhadores, em busca de melhores oportunidades profissionais e salários, trocam de emprego, elevando o fluxo de entradas e saídas de colaboradores na organização.

> Cabe salientar, contudo, que as pessoas não são propriedades da organização e, conforme afirma Massinghan (2008), a perda do capital humano reduz a produção e a produtividade; a perda do capital social pode diminuir a memória organizacional, e a perda do capital estrutural diminui a aprendizagem organizacional. Paschoal (2006) lembra que uma das piores situações enfrentadas por um empresário ou executivo é ser surpreendido por um pedido de demissão de um colaborador de reconhecido talento. (VIDOTTO *et al.*, 2013, p. 53).

Como dito anteriormente, existem diversos motivos para que os colaboradores solicitem o seu desligamento das organizações. A empresa, porém, se coloca, como contrapartida, no direito

de procurar profissionais mais capacitados para fazerem parte do seu efetivo ou, então, optar pela busca da inovação e da reforma profissional de seus colaboradores (MEDEIROS *et al.*, 2012). Portanto, Chiavenato (2010) afirma que:

> A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dente as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas do trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. (CHIAVENATO, 2010, p. 90, *apud* PINHEIRO E SOUZA, 2013, p. 4; e VANHOVE *et al.*, 2016, p. 21).

O *turnover* pode impactar a organização mais do que se percebe. Esse impacto pode ser traduzido em prejuízos financeiros, perda de confiança na marca, desmotivação e muito mais. Chiavenato (2010, *apud* ALVES E SOUZA) afirma que a rotatividade de colaboradores pode prejudicar a organização em aspectos demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2: Resultados da Rotatividade nas empresas.

Aumento de gastos	Quando um funcionário deixa a empresa, a empresa precisa arcar com o acerto de contas, que inclui pagamento dos dias trabalhados; aviso prévio e aviso prévio especial para aqueles que já atuam há mais de um ano na empresa; férias vencidas e proporcionais; abono constitucional de 1/3 sobre esses benefícios e 13º salário proporcional. Além disso, a organização ainda tem gastos com o processo de seleção, treinamento e adaptação do novo funcionário.
Perda de conhecimento	Se um funcionário possui amplo conhecimento sobre seu negócio, área de atuação, ou você havia investido muito para aprimorá-lo, quando ele sai da empresa representa um grande prejuízo. Além da perda técnica e produtiva que sua saída pode acarretar, ainda há a perda financeira, tanto do que foi investido nesse funcionário, quanto do que precisará ser investido em quem o substituir.
Queda de produtividade	Contratar um novo funcionário, além da mobilização de esforços no processo seletivo e treinamento, implica que este novo empregado precisará de um tempo de adaptação ao novo trabalho. Nesse período de adaptação, pode ser que seu desempenho não será tão alto ou qualificado. Isso pode acabar prejudicando sua empresa como um todo, impactando seus resultados e lucros.
Perda de credibilidade	"Uma empresa em que os funcionários estão constantemente se demitindo deve ter algum problema." Pode até não ser verdade, mas é isso que pensa o senso comum e que pensarão seus concorrentes, colaboradores, parceiros e potenciais novos empregados. A alta rotatividade de pessoal pode representar uma perda de credibilidade para sua organização e acabar gerando um marketing às avessas.

Fonte: CHIAVENATO (2010), *apud* ALVES E SILVA (2018).

3.2.1 O impacto Financeiro do *Turnover* nas Organizações

Uma das principais consequências do *turnover* são os custos nele embutidos (ECKERT *et al.*, 2011, p. 5, *apud* PINHEIRO E SOUZA, 2013). “O turnover é um fenômeno destrutivo que traz muitos custos para a organização e situa-se na faixa de 25% a 75% da equipe das organizações de varejo” (FEINBERG E JEPPESON, 2000, *apud* VIDOTTO *et al.*, 2013, p. 53).

> Mensurar os custos rotatividade nas organizações não é tarefa simples, porque existem aqueles relacionados aos efeitos intangíveis, além dos custos que podem ser reconhecidos e calculados através dos custos e despesas operacionais da empresa. Dessa forma, é possível subdividir os custos em intangíveis, que são aqueles que os gestores de RH e os demais gestores da empresa podem perceber, mas não conseguem efetivamente mensurar. Significa dizer que, quando há um desligamento na empresa, esse pode provocar reflexos negativos como diminuição da motivação e do engajamento dos demais colaboradores, perda de produtividade, sentimento de insegurança, comprometimento do clima organizacional, perda de conhecimento do capital humano. Em relação à substituição do colaborador desligado, há também de se considerar nos custos intangíveis os mesmos fatores, pois este entrará num processo de adaptação à cultura e normas da empresa, e também a seus novos colegas e gestores. (VANHOVE *et al.*, 2016, p. 22).

Existem, também, os custos mensuráveis, que, mesmo complexos, são calculáveis, mapeáveis e possíveis de gerir. A legislação trabalhista brasileira impõe às organizações, alocadas no país, obrigatoriedades, visando a maior proteção do emprego, acarretando multas e taxas sobre processos de rescisão contratual por parte da empresa. Nesse caso, são verbas indenizatórias derivadas do aviso prévio: aviso prévio indenizado (caso a empresa não queira que o empregado trabalhe durante o período de aviso prévio); férias vencidas e proporcionais, acrescidas, em ambas, de um terço sobre o seu valor; décimo terceiro salário proporcional; cinquenta por cento sobre o saldo do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), que onera as empresas em caso de demissão sem justa causa (VANHOVE *et al.*, 2016).

De acordo com Mobley (1992), *apud* Vanhove *et al.* (2016), os custos mensuráveis do turnover são compostos por três custos principais: custo de desligamento, custo de reposição e custo de treinamento.

Os custos de desligamento são todos os inerentes às operações internas e externas da organização, obrigatórios para concluir o desligamento do colaborador. Dentre estes custos, destacam-se os com: entrevista de desligamento; exames demissionais; cálculo da rescisão; materiais de escritório e impressões utilizadas para o processo de desligamento; homologação da rescisão na empresa ou no órgão competente; triagem e serviços de lavanderia dos uniformes; e verbas rescisórias indenizatórias (VANHOVE *et al.*, 2016).

Após o desligamento do colaborador, a empresa começa o processo da busca de um novo profissional para substituí-lo, gerando os custos de reposição. Esse custo é melhor descrito por Eckert *et al.* (2011).

> Os custos na área de Recursos Humanos com uma admissão de colaborador começa a acontecer desde o momento em que se procura um colaborador no mercado de trabalho. No recrutamento, a empresa tem que ir buscar colaboradores fora da empresa, e a busca destes são feitas através de anúncios em jornais, rádio entre outros. A partir do anúncio, já começam a acontecer os custos com a admissão. Recrutados os colaboradores, há o tempo em que um profissional faz entrevistas, testagem psicológica, material de expediente gasto no processo. Estes são mais alguns custos "ocultos" para fins de análise de custo. Selecionado o candidato, este deverá fazer exame médico custeado pela empresa. (ECKERT *et al.*, 2011, p. 7, *apud* PINEIRO E SOUZA, 2013, p. 5).

De acordo com Pinheiro e Souza (2013), o custo simplório da admissão de um colaborador, em uma organização que prima pela racionalização dos processos de seleção, pode variam de um a dois salários do admitido.

Após a reposição do trabalhador desligado da organização, se gasta com o treinamento do seu substituto, dando origem aos custos de treinamento. Antes de iniciar as atividades, é recomendável que os novos colaboradores passem por treinamentos associados ao desempenho de suas funções na empresa. Dessa forma, são considerados custos de treinamento: integração do novo colaborador pelo Departamento de Pessoal e RH; orientações dadas pelo gestor da área; treinamento funcional realizado por colaborador mais experiente da função (VANHOVE *et al.*, 2016).

Pinheiro e Souza (2013) destacam que, no período inicial de treinamento para o trabalho, o colaborador tende a ser pouco produtivo. Eckert *et al.* (2011, p. 7), *apud* Pinheiro e Souza (2013, p. 5) pondera, ainda que o "colaborador contratado passa então por um período de aprendizagem em que um profissional o treina durante determinado período, refletindo este processo na produtividade.".

3.3 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento (GC) concebe o entendimento de que todo o conhecimento presente em uma organização, seja na cabeça de seus colaboradores, em seus processos ou em suas

unidades, é pertencente à organização também, de forma que todos os colaboradores podem desfrutar de todo conhecimento nela existente (GUEDES E SCHERER, 2015).

Nokata e Takeuchi (1997, *apud* VIDOTTO *et al.*, 2013, p. 54) definem a GC como "um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.". Dessa forma, capturar o conhecimento dos empregados que estão deixando a organização é uma preocupação que indica a necessidade de ações para implantar um programa de GC organizacional, ou então adotar algumas de suas práticas e ferramentas.

> [...] a entrevista de desligamento é uma ferramenta de captura de conhecimento daqueles que estão saindo, e suas ações são mais efetivadas quando os dados são compilados ao longo do tempo. Os desligamentos podem ser motivados por fatores internos e externos à organização, e identificá-los é um dos objetivos das entrevistas de desligamento. (SERRAT, 2010, *apud* VIDOTTO *et al.*, 2013, p. 54).

Além de impactar financeiramente, Beazley (2002, *apud* VIDOTTO *et al.*, 2013) afirma que a saída de um empregado será um fato gerador de problemas a longo prazo, impactando a efetividade da organização. O desligamento, portanto, é um momento de suma importância para a organização uma vez que, como dito anteriormente, a rotatividade não é a causa, mas a consequência de fatores internos e externos, como a oferta e a procura do mercado, política salarial, conjuntura econômica, condições de trabalho, modelo gerencial, oportunidade de crescimento profissional e o relacionamento humano (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, *apud* VIDOTTO *et al.*, 2013).

Dentre os benefícios das entrevistas de desligamento, Serrat (2010, *apud* VIDOTTO *et al.*, 2013) destaca: retenção de conhecimento vital na organização; diminuição da curva de aprendizado dos sucessores; identificação de equívocos e oportunidades de melhorias; entendimento e experiência dos gestores relativamente às pessoas e às organizações; subsídios à gestão para o planejamento da sucessão; suporte às práticas de Recursos Humanos de uma organização; informações para análises de necessidades de treinamento; e dar ao empregado, no momento de sua saída, uma visão positiva da organização e sua cultura.

3.4 MOTIVOS GERADORES DE DESLIGAMENTO DE EMPREGADOS

Diversos são os motivos geradores de desligamento de empregados em uma organização. Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001), *apud* Medeiros *et al.* (2013) consideram que a rotatividade de pessoal nas organizações deve ser observada sob duas óticas de motivação: o fator mercado de trabalho ou econômico; e o fator psicológico. Consideram-se, no fator mercado de trabalho, a "demanda de trabalho, procura por emprego e disponibilidade de alternativas de emprego; Já no fator psicológico, analisa-se a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, desenvolvimento de carreira, entre outros." (MORRELL; LOAN-CLARKE; E WILKINSON, 2001, *apud* MEDEIROS *et al.*, 2013, p. 118).

> A literatura considera que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha. O descontentamento pode ser causado por qualquer um dos aspectos que compõem o trabalho. A existência da correlação negativa entre satisfação no trabalho e rotatividade foi largamente estudada. Diversas pesquisas confirmam esses resultados (HERZBERG, 1964; VROOM, 1964; LÉVI-LEBOYER, 1994 *apud* CAMPOS, 2008). (MEDEIROS *et al.*, 2013, p. 118).

A motivação, ou satisfação, é uma causa que faz os empregados permanecerem ou não no seu trabalho, e pode abranger tanto fatores econômicos quanto fatores psicológicos. Um colaborador, quando está motivado, é um entusiasta daquilo que faz. As habilidades de relacionamento, negociação e criatividade são desenvolvidas e aplicadas com mais facilidade. É, dessa forma, um profissional com uma produtividade muito maior e feliz dentro e fora da organização. "Além disso, pode influenciar outros, pois é um disseminador de energias positivas, mas a qualidade da influência que provocará a outra pessoa é uma escolha [...] da pessoa influenciada" (SEHN, 2005, p. 17, *apud* MEDEIROS *et al.*, 2013, p. 118).

> Segundo Robbins (2002), os principais fatores relacionados com a satisfação no trabalho estão associados a questões que envolvem o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio aos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo. Com o aumento da produtividade a pessoa muitas vezes, recebe elogios, promoções e/ou aumentos salariais, tonando-se mais satisfeita no trabalho.
> Logo, não é a satisfação que aumenta a produtividade e sim, a produtividade que aumenta a satisfação (ROOBBINS, 2002). A satisfação do colaborador perante a empresa é o reflexo de suas atribuições com seu estímulo e prazer em realizar estas. (MEDEIROS *et al.*, 2013, p. 117).

Branham (2002, *apud* SOUZA, 2011) aponta como motivos que podem levar a organização a perder o seu capital humano e, consequentemente, aumentar a sua rotatividade: não ver relação entre salário recebido e desempenho; não perceber oportunidades de crescimento ou promoção; não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas; não ter oportunidade de usar seus talentos naturais; possuir expectativas pouco

precisas ou irreais; e não tolerar gerentes abusivos ou ambientes tóxicos. O autor divide o abuso organizacional em três tipos: (1) abuso sistêmico – que ocorre quando uma empresa não está cumprindo suas promessas e renega seus compromissos –; (2) abuso estrutural – em geral causado por pressões externas do mercado, no qual os funcionários podem se sentir "presos em uma bolha de medo e tensão" –; e abuso deliberado por gerentes individuais – no qual o gerente humilha e derruba os funcionários em vez de motivá-los.

Chiavenato (2010, *apud* ALVES E SILVA, 2018) aponta como motivos que podem levar ao *turnover* nas organizações: remuneração baixa – se o salário do colaborador está abaixo do mercado há uma chance maior de procurar outra oportunidade em outra empresa –; falta de benefícios – para além do salário, benefícios de alimentação, transporte, plano de saúde e outros são essenciais para a satisfação dos colaboradores –; falta de reconhecimento – todo mundo gosta de ser reconhecido por um bom trabalho. Se os colaboradores sentem que se esforçaram e não são reconhecidos, provavelmente ficarão insatisfeitos –; plano de carreira – os colaboradores precisam de crescimento profissional. Se um colaborador sente que está estagnado, irá trabalhar muito mais desmotivado e frustrado –; investimentos nos colaboradores – para que os colaboradores invistam na empresa, é preciso que sintam que a empresa investe neles também. Ter uma estratégia de desenvolvimento profissional é essencial para criar engajamento dos colaboradores.

Lico (2011, *apud* SOUZA, 2011) destaca alguns aspectos que fazem colaboradores solicitarem desligamento das organizações impactando no aumento do *turnover*, como: não sentir que terão futuro e já chegaram onde poderiam chegar; clima organizacional contaminado e difícil de mudar; a remuneração não é compatível com as atividades e a média do mercado; não existe qualquer política de reconhecimento, somente metas e mais metas; os colaboradores não recebem *feedback* adequado, nem orientação coerente; as ferramentas e processos são inadequados e não se pode falar sobre isso; lideranças não exercem seu papel e sobrecarregam a equipe inutilmente; falta de capacitação técnica e comportamental; noções equivocadas sobre o papel do "patrão" e do "empregado"; e não estarem realmente comprometidos, era apenas um emprego.

3.4.1 Endividamento

O endividamento é mais um dos fatores econômicos que fazem colaboradores pedirem desligamento das organizações onde trabalham. “O endividamento da classe trabalhadora no Brasil, nos anos 2000, está inscrito na dinâmica financeira em que o país se insere desde a década de 1990.” (RIBEIRO E LARA, 2016, p. 341).

O endividamento de um indivíduo se dá através da relação entre suas dívidas e seu patrimônio. O Relatório de Estabilidade Financeira (REF), divulgado pelo Banco Central do Brasil (BACEN), de dezembro de 2013, apresentado por Ribeiro e Lara (2016), já apontava um crescimento do endividamento das famílias. Em 2011, o endividamento das famílias estava em 41,3%, enquanto em dezembro de 2013, este número saltou para 45,5%. O REF mais recente, publicado em outubro de 2020, apontou que o endividamento das famílias ficou em 45% em fevereiro e em 55% em julho. Relativamente, houve uma mudança significativa no grau de alavancagem financeira (GAF) das empresas, que foi considerado alto pelas instituições financeiras que responderam a Pesquisa de Estabilidade Financeira (PEF) do REF – em fevereiro de 2020 o GAF era de 29%, em agosto do mesmo ano já estava em 56% e em outubro de 2020 era de 58% –, evidenciando que o endividamento e o risco financeiro das empresas são considerados altos pelas instituições financeiras respondentes. “Essa mudança na avaliação está em linha com a queda da atividade econômica, com a piora do mercado de trabalho e com o aumento do endividamento das firmas após o choque adverso da crise da Covid-19 no Brasil.” (BACEN, 2020, p. 52).

Diante deste cenário, Ribeiro e Lara (2016, p. 351) alertam que o “grande risco do capital é o não pagamento da dívida, ou seja, a inadimplência.”. No Brasil, a grande preocupação dos gestores financeiros com o endividamento se dá através da percepção do aumento do comprometimento do orçamento das famílias em função, principalmente, da falta de percepção dos consumidores sobre os juros embutidos nas prestações do parcelamento das compras. Em reunião com representantes da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), em abril de 2012, representantes do Banco Mundial exprimiram suas preocupações com relação ao tratamento da pobreza no Brasil, alertando para o perigo de inadimplência em um quadro de baixo crescimento (BRASIL, 2012, *apud* RIBEIRO E LARA, 2016).

Este contexto da situação sensível dos trabalhadores dependentes de sua renda para quitar dívidas de curto, médio e longo prazos, alinhado à criação de produtos e serviços financeiros ofertados por instituições financeiras públicas e privadas, assim como outras agências de concessão

e controle de crédito, deu origem ao conceito da Educação Financeira, que passou a integrar os mecanismos ideológicos destas instituições (RIBEIRO E LARA, 2016). A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), através do BACEN, traz uma definição para a Educação Financeira:

> Segundo a OCDE, educação financeira é o processo mediante o qual os indivíduos e as sociedades melhoram a sua compreensão em relação aos conceitos e produtos financeiros, de maneira que, com informação, formação e orientação, possam desenvolver os valores e as competências necessários para se tornarem mais conscientes das oportunidades e riscos neles envolvidos e, então, poderem fazer escolhas bem informadas, saber onde procurar ajuda e adotar outras ações que melhorem o seu bem-estar. Assim, podem contribuir de modo mais consistente para a formação de indivíduos e sociedades responsáveis, comprometidos com o futuro. (BACEN, 2016, apud RIBEIRO E LARA., 2016, p. 352).

O Decreto nº 10.393, de 9 de junho de 2020, instituiu a nova Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), com a finalidade de promover a educação financeira, securitária, previdenciária e fiscal no Brasil, e o Fórum Brasileiro de Educação Financeira (FBEF).

> Art. 2º. O FBEF é colegiado de articulação, ao qual compete:
> I - implementar e estabelecer os princípios da ENEF;
> II - divulgar as ações de educação financeira, securitária, previdenciária e fiscal propostas por seus membros, por outros órgãos e entidades públicas ou por instituições privadas;
> III - compartilhar informações sobre as ações de educação financeira, securitária, previdenciária e fiscal produzidas pelos órgãos e entidades representados, para identificar as oportunidades de articulação;
> IV - promover a interlocução entre órgãos ou as entidades públicas e as instituições privadas para estimular e, sempre que possível, integrar ações de educação financeira, securitária, previdenciária e fiscal. (BRASIL, 2020).

Savoia *et al.* (2007) trouxeram, em seu trabalho, um conjunto de princípios e recomendações financeiras, que podem ser vistos na Figura 3, apontados pela OCDE através de pesquisas realizadas nos seus não membros.

Analisando os princípios e recomendações de educação financeira sob a ótica do trabalhador endividado, ressaltam-se: o princípio 6, no qual aponta o papel da mídia na veiculação de campanhas nacionais de estímulo à compreensão dos indivíduos quanto a necessidade de buscarem a capacitação financeira, assim como o conhecimento dos riscos envolvidos em suas decisões, além da criação de *sites* específicos, com informações gratuitas e de utilidade pública; o princípio 7, que aponta a necessidade da educação financeira começar na escola para que as pessoas se insiram no processo de forma precoce; e o princípio 9, que aponta a necessidade dos programas de educação financeira focarem nos aspectos importantes do planejamento financeiro pessoal, como a poupança, a aposentadoria, o endividamento e a contratação de seguros.

Princípios e recomendações de educação financeira

1. A educação financeira deve ser promovida de uma forma justa e sem vieses, ou seja, o desenvolvimento das competências financeiras dos indivíduos precisa ser embasado em informações e instruções apropriadas, livres de interesses particulares.

2. Os programas de educação financeira devem focar as prioridades de cada país, isto é, se adequarem à realidade nacional, podendo incluir em seu conteúdo, aspectos básicos de um planejamento financeiro, como as decisões de poupança, de endividamento, de contratação de seguros, bem como conceitos elementares de matemática e economia. Os indivíduos que estão para se aposentar devem estar cientes da necessidade de avaliar a situação de seus planos de pensão, necessitando agir apropriadamente para defender seus interesses.

3. O processo de educação financeira deve ser considerado, pelos órgãos administrativos e legais de um país, como um instrumento para o crescimento e a estabilidade econômica, sendo necessário que se busque complementar o papel exercido pela regulamentação do sistema financeiro e pelas leis de proteção ao consumidor.

4. O envolvimento das instituições financeiras no processo de educação financeira deve ser estimulado, de tal forma que a adotem como parte integrante de suas práticas de relacionamento com seus clientes, provendo informações financeiras que estimulem a compreensão de suas decisões, principalmente nos negócios de longo prazo e naqueles que comprometam expressivamente a renda atual e futura de seus consumidores.

5. A educação financeira deve ser um processo contínuo, acompanhado de evolução dos mercados e a crescente complexidade das informações que os caracterizam.

6. Por meio da mídia, devem ser veiculadas campanhas nacionais de estímulo à compreensão dos indivíduos quanto à necessidade de buscarem a capacitação financeira, bem como o conhecimento dos riscos envolvidos nas suas decisões. Além disso, precisam ser criados sites específicos, oferecendo informações gratuitas e de utilidade pública.

7. A educação financeira deve começar na escola. É recomendável que as pessoas se insiram no processo precocemente.

8. As instituições financeiras devem ser incentivadas a certificar que os clientes leiam e compreendam todas as informações disponibilizadas, especificamente, quando forem relacionadas aos negócios de longo prazo, ou aos serviços financeiros, com consequências relevantes.

9. Os programas de educação financeira devem focar, particularmente, aspectos importantes do planejamento financeiro pessoal, como a poupança e a aposentadoria, o endividamento e a contratação de seguros.

10. Os programas devem ser orientados para a construção da competência financeira, adequando-se a grupos específicos, e elaborados da forma mais personalizada possível.

Figura 3: Princípios e recomendações de educação financeira.
Fonte: OCDE (2005), *apud* SAVOIA *et al.* (2007).

"O principal motivo da inadimplência é a falta de planejamento financeiro. Consumidores bem-educados financeiramente poderão dar retorno econômico para a sociedade e guardar uma parte do dinheiro para a realização de sonhos." (SEST/SENAT, 2016, p. 7).

Método para uma Vida Financeira mais Saudável

Dentro deste contexto, Alonso (2016), em seu trabalho, propõe um método para uma vida financeira mais saudável. No universo das finanças pessoais e dos investimentos, a autora afirma, ser importante, caso a pessoa queira ter o controle sobre suas finanças: ter conhecimento básico sobre economia – saber alguns conceitos econômicos presentes no dia a dia e ter domínio de algumas contas simples –; dedicar tempo ao controle de suas finanças pessoais – conhecer seus hábitos, sua renda líquida e duas despesas –; e entender a psicologia econômica e algumas das principais "armadilhas" da mente. Estes três pontos embasam o "Método Criando Riqueza (CR)", criado pela autora.

O "Método CR" tem por objetivo orientar as pessoas para terem uma vida financeira mais saudável a partir de um roteiro claro. Alonso (2016) afirma que não adianta ter um universo de informações sem um guia prático para orientar as ações. O método é composto de cinco pilares:

O primeiro pilar é o "Domínio Financeiro". A palavra "Domínio", nesse caso, traz o sentido de poder sobre a mente. A psicologia econômica vai das uma ajuda à força de vontade.

O segundo pilar é a "Rotina Financeira". Existem variadas formas de incluir as finanças pessoais no dia a dia. Algumas pessoas preferem usar planilhas financeiras, outras optam por aplicativos e há os que ainda fazem uso de cadernos e anotações a caneta.

O terceiro pilar é o "Endividamento Sustentável". Neste pilar, o importante é saber diferenciar a dívida boa da dívida ruim.

O quarto pilar é o "Colchão de Liquidez". Formar uma reserva financeira que esteja bem aplicada e com retorno adequado é o primeiro passo para começar a construir um patrimônio sólido.

O quinto pilar é composto pelas "Oportunidades Financeiras". Tudo estando sob controle, é hora de multiplicar o patrimônio. Para aproveitar as oportunidades, é necessário ter uma boa fonte de informação. .

> Pode ser que você já tenha construído um dos pilares, ou mais de um deles. Cada um tem seu papel e pode ajudá-lo em algum aspecto de suas finanças pessoais. Juntos, todos sustentam o seu crescimento econômico. O último, em especial, pode levá-lo a alcançar seus objetivos financeiros. (ALONSO, 2016, p. 19).

3.4.2 *Stress* Ocupacional

O *stress* ocupacional já é um fator psicológico que influencia os trabalhadores a pedirem demissão. Da palavra inglesa *stress*, surgiu o termo, em português, estresse. Diversos autores trouxeram definições sobre o termo. Ferreira (1993) traz a definição do dicionário Aurélio que considera o estresse como um "conjunto de reações do organismo às agressões de origem diversa, capazes de perturbar o equilíbrio interno" (FERREIRA, 1993, p. 233, *apud* MATOS, 2010, p. 24).

De acordo com Zille (2005, *apud* MATOS, 2010), foi o pesquisador canadense Hans Selye (1959) quem utilizou o termo *stress* para descrever uma síndrome que identificou nos seres vivos que apresentava relevantes ligações com o estado de saúde e doença dos mesmos.

Selye (1959, *apud* MATOS, 2010) dividiu o processo do *stress* em três fases:

A primeira fase é a "Fase de Alarme", que se inicia quando o indivíduo se submete a um estímulo ameaçador ou a um agente estressor, ameaçando seu equilíbrio orgânico (homeostase). Nessa fase, a pessoa apresenta reações orgânicas, como aumento da frequência cardíaca e da pressão arterial, preparando-se para uma luta ou uma fuga, onde o sangue circula mais rápido pelo organismo, que se prepara para a ação (MATOS, 2010).

A segunda fase é a "Fase de Resistência". A fase de resistência "ocorre um aumento na capacidade de resistência acima do normal, o córtex das suprarrenais acumula grande quantidade de grânulos de secreção hormonal segregados e, com isso, o sangue se apresenta diluído".(LIPP, 2003, p. 19, *apud* MATOS, 2010, p. 31).

A terceira fase é a "Fase de Exaustão". Essa fase se caracteriza pelo fato de a pessoa não possuir mais mecanismos para lidar com a situação. "O organismo esgota suas reservas de energia adaptativa e caracteriza-se por esgotamento, falha dos mecanismos de adaptação e de certa forma poderá aparecer doenças, inclusive podendo evoluir para o óbito." (MATOS, 2010, p. 31).

Buscando aplicações do *stress* ao trabalho, Baker e Karasek (2000 *apud* LIMONGI-FRANÇA E RODRIGUES, 2005 p. 72), destacam que o *stress* no trabalho é visto como "respostas

físicas e emocionais prejudiciais que ocorrem quando as exigências do trabalho não estão em equilíbrio com as capacidades, recursos ou necessidades do trabalhador".

3.4.3 Ambiente Altamente Normatizado

O ambiente altamente normatizado é outro fator psicológico que influencia os colaboradores a pedirem seu desligamento da empresa que trabalham. A padronização dos processos organizacionais tem se tornado cada vez mais importante e enfatizada com vistas a assegurar a qualidade dos produtos e serviços por meio de documentos que orientam o fluxo do trabalho, padronizando-o e normatizando-o (KONDO, 2000, *apud* MARQUES, 2009). A padronização pode ser definida "como uma técnica que visa reduzir a variabilidade dos processos de trabalho sem prejudicar sua flexibilidade. Os produtos devem atender as expectativas dos clientes de forma regular e ao menor custo possível." (CASTRO, 2000, *apud* MARQUES, 2009, p. 15).

Apesar de haver muitas vantagens, há algumas desvantagens que devem ser consideradas como: promover a criação de uma papelada burocratizante; a ênfase na conformidade requer provas de que o sistema funciona baseado na documentação, e não nos resultados por ele proporcionados; os padrões são estáticos, engessando os processos e inibindo a criatividade (BURGESS, 1999; E DICK, 2000, *apud* MARQUES, 2009, p. 19).

Dessa forma, essa burocratização, às vezes excessiva, da padronização das atividades acaba por ser um dos motivos que levam os empregados a solicitarem desligamento das organizações.

3.5 ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE TALENTOS

O talento é essencial para a organização, fundamental para a criação e para o desenvolvimento de soluções diferenciadas. A principal preocupação diz respeito a como as organizações vão atrair e reter este talento. Tal preocupação vem se acentuando no mercado devido às mudanças no cenário competitivo que estão causando, também, mudanças nos valores e atitudes dos trabalhadores mais jovens, que buscam maior autonomia, liberdade e desafios. A manutenção dos talentos, portanto, se tornou uma tarefa árdua para as empresas, que precisam pensar em

estratégias que contemplem a manutenção e/ou crescimento da sua produtividade sem se esquecer das pessoas (MENDONÇA *et al.*, 2018).

> Manter e reter talentos na organização requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, receptivo, saudável e seguro, remuneração interessante e benefícios sociais perfeitamente adequados às necessidades das pessoas, além de um bom relacionamento com os sindicatos. (CHIAVENATO, 2009, p. 7, *apud* ALVES E SILVA, 2018; MENDONÇA *et al.*, 2018).

Em uma pesquisa realizada pela Taleo Researth em 2009, trazida por Souza (2011), foi possível verificar que 97% dos diretores de empresas que participaram da pesquisa apontaram o acesso e retenção de talentos como fator primordial para as organizações obterem vantagem competitiva e crescimento sustentável em longo prazo.

Micheletti (2006, *apud* SOUZA, 2011) define talento como uma pessoa que possui diversas competências técnicas e intelectuais, é interessada por seu trabalho e pela organização, tem vasta cultura geral, é rapidamente adaptável, é flexível e tem bom relacionamento interpessoal e carisma.

Chiavenato (2010, *apud* ALVES E SILVA, 2018) considera que a concepção de talento humano envolve três aspectos: (1) conhecimento – é o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento –; (2) habilidade – é o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar –; (3) competência – é o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor.

Já Herman (1993, *apud* SOUZA, 2011) traz o conceito de talento para a questão da experiência técnica do indivíduo ou faz referência à dedicação, produtividade, iniciativa e determinação, alto grau de realização, capacidade criativa, experiência, nível educacional, posição na sua área de atividade, ou seja, o diferencial que cada ser humano impõe para que o trabalho seja desenvolvido com qualidade e para que as metas sempre sejam alcançadas. O autor complementa afirmando que as organizações precisam contar com colaboradores talentosos para executar de forma eficiente as tarefas, e que um dos maiores desafios do departamento de Recursos Humanos, nos dias de hoje, é atrair, integrar, motivar e manter os bons colaboradores.

> A perda de um colaborador pode trazer prejuízos à organização, pois ele leva consigo toda a experiência e conhecimentos adquiridos durante o seu período de atuação na empresa, gerando ainda uma lacuna no quadro de colaboradores que nem sempre é preenchida a tempo e de modo satisfatório. Isso implica dizer que quando a instituição perde um talento

> para o mercado perde também o capital humano, bem como todo o tempo e os recursos que foram investidos nessa pessoa. (SOUZA, 2011, p. 14).

Logo, as organizações estão cada vez mais preocupadas em reter seus talentos, não somente por causa dos custos embutidos na sua demissão e na contratação e treinamento do seu substituto, mas, também, por causa da perda do capital humano e da escassez de mão de obra especializada, que pode afetar profundamente a produtividade de uma organização que a perde para o mercado.

> Segundo o Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar (DIAP, 2011), a escassez de mão de obra qualificada levou o Brasil a bater recorde de sobra de vagas no mercado formal em 2009, sendo que essa escassez afeta 69% das empresas. Dados obtidos sobre o Sistema Nacional de Emprego (Sine) mostram que 1.661 milhão de postos de trabalho oferecidos no ano [...] não foram preenchidos por esse sistema em virtude de motivos como baixo nível de escolaridade, carência de preparo técnico e pouca experiência. (SOUZA., 2011, p. 9).

Este é apenas um dos fatores apontados para a retenção de talentos por parte das organizações. A competição acirrada em diversos mercados, assim como o maior desejo de bens de qualidade e uma prestação de serviços adaptada às expectativas vindas da parte dos clientes, são motivos, apontados por Silva e Mahl (2018), que fazem com que as organizações invistam em processos internos e que desenvolvam, principalmente, ações para buscar um ambiente organizacional com capacidade de retenção de profissionais necessários ao bom desempenho da produtividade.

As organizações devem levar em consideração aspectos indispensáveis para obter bons resultados quanto à retenção dos seus talentos, citando, por exemplo, o fato de que “a organização deve ser flexível se ajustando com a nova realidade, mantendo um clima de trabalho sadio, motivador, voltado para o progresso, de contínuo desenvolvimento das pessoas e que reconheça as que fazem a diferença.” (ALVES E SILVA, 2018, p. 6).

Parodi (2009, *apud* SOUZA, 2011) afirma que para sobreviver no mercado, uma organização deve ser capaz de identificar, desenvolver e reter os seus talentos, visto que esta política está intrinsecamente associada a aspectos econômicos, uma vez que se busca a retenção de profissionais que apresentam resultados satisfatórios para a empresa.

Assim, “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 19, *apud* SOUZA, 2011, pp. 15-16).

Tabela 2: Subsistemas de atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e monitoramento de talentos organizacionais.

Subsistema	Objetivo	Atividades
Provisão	Planejamento de RH Quem irá trabalhar na organização?	Pesquisa de mercado em RH
		Recrutamento de pessoas
		Seleção de pessoas
Aplicação	Análise e descrição de cargos O que as pessoas farão na organização?	Integração de pessoas
		Desenho de cargos
		Descrição e análise de cargos
		Avaliação de desempenho
Manutenção	Administração de Salários Como manter as pessoas trabalhando na organização?	Remuneração e compensação
		Benefícios e serviços sociais
		Higiene e segurança do trabalho
		Relações sindicais
Desenvolvimento	Planejamento de Desenvolvimento de pessoal Como preparar e desenvolver as pessoas?	Treinamento
		Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Auditoria de RH Como saber o que são e o que fazem as pessoas?	Banco de dados
		Sistema de informações
		Controle de frequências
		Produtividade e balanço social

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2009), *apud* MENDONÇA *et al.* (2018).

Chiavenato (2009, *apud* MENDONÇA *et al.*, 2018) propõe um sistema composto por cinco subsistemas a fim de cuidar da atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e monitoramento dos talentos em uma organização – como pode ser visto na Tabela 2. Estes subsistemas são contingenciais e situacionais, variando de acordo com a organização e com fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos, etc. É importante que estes subsistemas funcionem de maneira integrada. Toda empresa busca crescimento, maior participação no mercado e lucratividade, necessitando, para tanto, de clientes. Para conquistar os clientes, porém, as empresas precisam dispor de meios de produção, de qualidade e de inovação para impulsionar o negócio. Dessa forma, as empresas dependem de competências organizacionais, que advêm do capital humano, como conhecimento, habilidades, competências, atitudes, comprometimento, adaptabilidade, desempenho e foco em resultados. Para o alcance e a consolidação dessas competências do capital humano, é preciso o subsistema de recursos humanos.

Souza (2011) traz, em seu trabalho, as propostas para reter talentos da *Talent Retention: Six Technology-Enabled Best Practices* (2009), que são: (1) recrutar as pessoas certas em primeiro lugar; (2) melhorar a capacidade de gerenciamento de líderes; (3) dar aos colaboradores *feedback* constante e claro; (4) capacitar os funcionários a administrar suas próprias carreiras; (5) incentivar a pró-atividade; e (6) medir o desempenho dos funcionários continuamente e melhorar as estratégias de retenção.

Pogorzelski, Harriott e Hardy (2011), *apud* Mendonça *et al.* (2018)relatam outras práticas, como: proporcionar um ambiente de trabalho equilibrado; promover a sucessão de forma dinâmica; manter-se conectado por múltiplos canais; e recompensar a mobilidade interna.

Marras (2010, *apud* SILVA E MAHL, 2018) traz dezoito motivos, classificados em ordem de frequência, para que os empregados se mantenham nas organizações, sendo: (1º) progresso na carreia, aprendizado e desenvolvimento; (2º) trabalho e desafio excitantes; (3º) trabalho de conteúdo enriquecedor, fazendo a diferença e trazendo contribuição; (4º) ótimas pessoas; (5º) ser parte de uma equipe; (6º) bom chefe; (7º) reconhecimento pelo trabalho bem feito; (8º) ambiente agradável; (9º) autonomia, sentido de controle sobre o meu trabalho; (10º) flexibilidade – por exemplo, quanto ao horário de trabalho e forma de se vestir –; (11º) salário e benefícios justos; (12º) liderança inspiradora; (13º) orgulho da organização, sua missão e qualidade dos produtos; (14º)ótimo ambiente de trabalho; (15º)localização; (16º) segurança no emprego; (17º) empresa amigável a família; e (18º) tecnologia de ponta.

> A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e a segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho de cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade do processo de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores. Também são fatores de retenção a liderança e a cultura organizacional, focada nas pessoas. (OLIVEIRA *et al.*, 2013, p. 31, *apud* MARTINS E CUNHA, 2015).

4 ESTUDO DE CASO

Empresa Nova Formate Ltda. foi fundada em outubro de 1992 para operar as linhas do Sistema Transcol na região Metropolitana da Grande Vitória. A empresa, inicialmente, contava com algo em torno de 120 veículos e com, aproximadamente, 360 funcionários. Fundada por dois amigos, que, antes, trabalhavam juntos em uma sapataria em Vitória, onde se iniciou todo plano para esse segmento.

No início a garagem ficava localizada no Bairro Operário em Cariacica onde permaneceu até o dia janeiro de 1996, quando transferiu sua sede para o Bairro Jardim América na mesma cidade.

Assim, a Nova Formate Ltda. possui experiência e tradição no ramo de transporte coletivo de passageiros, estando há quase 30 anos no mercado. A empresa reconhece a importância da atuação do motorista e o posiciona como recurso chave para alcançar seus objetivos. Durante a trajetória de crescimento da empresa, muitos foram os profissionais que a acompanharam, alguns deles permanecem no quadro até os dias atuais. Porém muitos dos motoristas pedem para fazer um acordo querendo sair da empresa. Preocupados com esse número de pedidos ao longo de alguns anos, a empresa resolve fazer sua primeira pesquisa, realizada após a troca da gestão, quando os filhos dos fundadores assumiram a direção no final do ano de 2019, onde implementaram um sistema informatizado que facilitou o levantamento das informações referente ao o *turnover* na empresa, que no ano de 2020 foi de 10,63, com base nos dados levantados, considerado elevado pela própria.

O resultado da pesquisa realizada pelos gestores, ouvindo os profissionais que os procuravam em busca de desligamento foi extremamente revelador. Durante o ano de 2020, foram 47 desligamentos e cada colaborador pôde apontar até três motivações para a sua decisão de se desligar da empresa. A Tabela 3 traz o quadro com os motivos apontados na entrevista de desligamento.

Dentre os motivos apresentados pelos colaboradores, foi observado tanto motivos relacionados à vida pessoal quanto motivações diretamente relacionadas à vida profissional. Embora, comumente, as pessoas façam distinção entre a vida pessoal e a profissional, o indivíduo é único, e os problemas em uma esfera afeta diretamente o seu desempenho na outra. Precisa ser considerado que o ponto em que o profissional procura a empresa para solicitar seu desligamento é tido pelo mesmo como

a última saída. Antes deste ponto, a sua saúde, suas relações e desempenho profissional já foram severamente afetados. Para empresa, dar foco a estas questões, além de cuidar do bem-estar do motorista, é zelar pelo resultado organizacional, uma vez que um profissional com desempenho afetado influenciará negativamente sua produtividade.

Tabela 3: Motivos apontados na entrevista de desligamento.

Viação Nova Formate	
Entrevista de desligamento com os gestores Período: Jan a Dez/2020	
Motivos	Apontamentos
Endividamento	18
Stress causado pelo trânsito	17
Envolvimento em acidente de trânsito	16
Insatisfação com escala de trabalho	15
Questões pessoais	14
Problemas de saúde	11
Excesso de normas	9
Aposentadoria	7
Atrito no relacionamento com clientes	6
Falta de oportunidade de crescimento profissional	5
Insegurança	3
Motivo não informado	3
Problemas com colegas de trabalho	1

Fonte: Arquivos da empresa.

Para orientar tratativas de forma mais eficaz e assertiva, o resultado da pesquisa foi dividido em duas categorias de influência: Direta e indireta. Onde a categoria direta representa os motivos relacionados diretamente ao exercício da profissão e/ou ao ambiente organizacional e indireta, que representa os motivos relacionados à esfera pessoal da vida do motorista sem interface evidente com o exercício da profissão e/ou com o ambiente organizacional, conforme demonstrado na tabela 4.

Tabela 4: Motivos diretos e indiretos de desligamento de motoristas.

Motivos Diretos (Internos)	Motivos Indiretos (Externos)
• Stress causado pelo trânsito; • Envolvimento em acidente de trânsito; • Insatisfação com escala de trabalho; • Problemas de saúde; • Excesso de normas; • Atrito no relacionamento com clientes; • Falta de oportunidade de crescimento profissional; • Insegurança; • Problemas com colegas de trabalho.	• Endividamento; • Questões pessoais; • Aposentadoria.

Fonte: Arquivos da empresa.

Esta divisão apenas organiza de forma a identificar com maior clareza os principais motivos, bem como podem dar um norte para ações que visem à retenção destes profissionais, sobretudo ao identificar que a maior parte dos motivos apresentados como causa aos desligamentos são diretos.

4.1 *BENCHMARKING* EM EMPRESAS DE TRANSPORTE

Essa pesquisa encontrou dificuldades para realizar o *benchmarking*. As empresas consultadas se mostraram resistentes em divulgar suas estratégias de retenção de talentos e de controle do *turnover* e, também, o momento da pandemia da Covid-19 dificultou esse acesso. Foi possível, no entanto, obter dados de três organizações, mais em função de conversas indiretas com colaboradores que trabalham em setores administrativos dessas organizações. Foi constatada a preocupação, em todas as organizações consultadas, em diminuir a sua rotatividade e em reter os seus talentos. Para tanto, diferentes técnicas foram aplicadas para isso.

4.1.1 MRS Logística S.A.

A MRS Logística S.A. é uma operadora logística que administra uma malha ferroviária de 1.643 km nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, região que concentra cerca da metade do PIB brasileiro. Hoje, a companhia está entre as maiores ferrovias de carga do mundo, com produção quase quatro vezes superior àquela registrada nos anos 1990. Quase 20% de tudo o que o Brasil exporta e um terço de toda a carga transportada por trens no país passam pelos trilhos da MRS.

A companhia foi criada em 1996, quando o governo transferiu, à iniciativa privada, a gestão do sistema ferroviário nacional. A malha da MRS Logística conecta regiões produtoras de commodities minerais e agrícolas e alguns dos principais parques industriais do país aos maiores portos da região Sudeste.

A frota da MRS é composta por aproximadamente 800 locomotivas e 18.000 vagões.

Atualmente a MRS Logística possui em seu quadro fixo 6.430 colaboradores dos quais 86% estão diretamente ligados à operação ferroviária. Desse total, a MRS possui aproximadamente 4.000 maquinistas, profissionais que são o coração da ferrovia, cuja reposição não se mostra tão fácil.

Dessa forma, a companhia realiza diversas ações voltadas para a retenção deste profissional. Além de buscar fornecer uma remuneração com pacote de benefícios e participação nos lucros atrativa, a MRS estimula um plano de desenvolvimento de carreira acessível a todos os colaboradores. No caso específico dos maquinistas, seu cargo é segmentado em 03 níveis: maquinista Júnior – cargo inicial –; Maquinista Pleno – mínimo de 4.500 horas de condução –; e Maquinista Sênior – mínimo de 16.000 horas de condução.

O plano de carreira possibilita ao maquinista acender a cargos de gestão e até mesmo da área administrativa.

A empresa realiza constantes treinamentos com seu corpo de colaboradores. Atualmente encontra-se em curso o Programa de Treinamento de Procedimento de Condução realizado com turmas de maquinistas em simuladores da MRS, visando aprimoramento de suas habilidades voltadas por uma condução com maior eficiência energética. O simulador possui em sua base de dados uma cópia exata do trecho em que os maquinistas circulam diariamente. A partir daí, o primeiro passo é o maquinista realizar uma viagem para coleta de dados, seguindo os procedimentos e parâmetros que usa na rotina. No segundo dia, a viagem é acompanhada pelo instrutor, que repassa orientações sobre o procedimento de condução do trecho e aponta os ganhos de cada ação do maquinista. Por fim, o condutor ainda simula mais duas viagens, uma para fixar as orientações passadas e outra para avaliação de possíveis melhorias e oportunidades para serem colocadas em prática no trecho.

A MRS realiza também ações de premiação adicional, além do pacote de benefícios, denominadas “Ideias em Ação” e “Campeonato MRS”. O “Ideias em Ação” é um programa com premiação de até R$ 10.000,00 (dez mil reais), que incentiva os colaboradores a apresentarem ideias inovadoras de processos que resultem em ganho qualitativo e/ou quantitativo para a companhia. Já o “Campeonato MRS” é um programa para os colaboradores diretamente ligados à

operação ferroviária com objetivo de premiar as equipes que apresentaram melhor performance em suas entregas e em valores de segurança.

A MRS tem grande preocupação na retenção de seus talentos, em especial, os maquinistas, cuja reposição não é tão fácil. Ao longo dos anos, a companhia tem identificado que a maior causa de *turnover* está diretamente ligada a problemas de estresse da profissão. Assim sendo, a MRS tem investido em programas de qualidade de vida, nos quais se destacam o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional, Campanha de Vacinação, Projeto Saúde nos Trilhos com iniciativas voltadas à saúde e à qualidade de vida e com ações voltadas a conscientização da necessidade de atitudes responsáveis e sustentáveis.

Todas essas ações têm sido desenvolvidas com foco na redução do *turnover* de seus maquinistas, que, nos últimos 10 anos, teve redução de 70%. Neste sentido, a companhia tem investido muito, também, em sua área de Responsabilidade Social, para que suas assistentes atuem, preventivamente, de forma mais próxima a seus colaboradores. O objetivo é antecipar necessidades dos maquinistas, apoiá-los em necessidades de saúde e em questões familiares. A MRS tem entendido que esse apoio adicional traz satisfação para o colaborador que acaba por se engajar mais nos valores da companhia.

O próximo desafio que se aproxima para a MRS é a retenção de seus maquinistas no momento em que foi concedida a Ferrovia Norte Sul, o que, com certeza, acirrará o assédio de outras Ferrovias na contratação de seus maquinistas. Para conter esse assédio, além dos pacotes acima, a MRS tem investido na criação de novas turmas anuais de seu curso de formação de maquinistas. O curso tem potencial para formar cerca de novos 600 maquinistas por ano, sendo que grande parte desses novos maquinistas serão aproveitados pela MRS Logística. A última turma teve início em Abril de 2021 e tem conclusão prevista para Fevereiro de 2022.

4.1.2 Transuíça Locação e Prestação de Serviços Ltda.

A Transuíça Locação e Prestação de Serviços Ltda. é uma empresa, com 16 anos no mercado, especializada em transporte de cargas pesadas, super pesadas, especiais e cargas gerais, além de atuar na área de logística e locação de empilhadeiras e guindastes.

Atualmente, a empresa está fortalecendo os seus serviços de transporte e locação de equipamentos para os segmentos de: petróleo e gás; papel e celulose; siderúrgica e mineração; metalurgia; portos e terminais; importadores e exportadores; e engenharia de montagem.

Procurando reforçar suas ações de responsabilidade ambiental, a Transuíça procurou no mercado uma alternativa para evitar o desperdício de papel em suas operações. Em abril de 2013, a empresa firmou uma parceria com o Meu Holerite, que é um portal interativo de RH que possibilita a gestão online de holerites, benefícios e ponto, dispensando impressões. Algo em torno de dez mil folhas deixaram de ser utilizadas até o ano de 2020.

Com relação à satisfação dos seus colaboradores no ambiente de trabalho, a organização traz, como um dos seus valores, o respeito aos colaboradores, mantendo um ambiente de trabalho onde todos são respeitados e incentivados ao crescimento profissional e pessoal.

Dentre algumas políticas adotadas visando o reconhecimento do trabalho prestado pelo colaborador à organização, são dados alguns benefícios, como: os motoristas com os melhores indicadores de desempenho – como menor índice de consumo de combustível, menos manutenções do seu veículo, menos acidentes de trânsito – têm a preferência por um veículo novo; os colaboradores que se destacam durante o ano têm a preferência na escolha de data de férias.

4.1.3 99 Tecnologia Ltda.

A 99 Tecnologia foi fundada no ano de 2012, primeiramente como uma *startup* de tecnologia, que tinha como objetivo revolucionar a mobilidade urbana proporcionando um serviço diferente de transporte aos brasileiros. Em 2018, após a aquisição pela chinesa DiDi Chuxing, a companhia se transformou em uma multinacional e desde então vem consolidando sua atuação no país.

Um dos valores da 99 é gerar valor para seus usuários, sejam eles passageiros ou motoristas, buscando fazer o melhor para suas jornadas. A empresa conecta mais de 18 milhões de passageiros a 600 mil motoristas ao redor do Brasil, e apesar dos motoristas não serem caracterizados como funcionários da empresa, um dos principais indicadores mensurados e monitorados é o chamado

churn, que pode ser entendido como “desengajamento” ou simplesmente quando o *driver* deixa de usar o aplicativo da 99.

Neste contexto, a empresa busca sempre incentivar a construção de uma relação com a marca, através de:

- Parcerias estratégicas: descontos para abastecimento de veículos nos principais postos de combustíveis do país;
- Ações de segurança no trabalho: um exemplo que ilustra essa categoria é a implementação de câmeras de segurança nos vidros frontais dos veículos, sem custo para os motoristas com melhor performance;
- Programa de lealdade: programa que categoriza os motoristas conforme performance e assiduidade, e entrega vantagens exclusivas em parcerias como eventos e seguros, além de ter seção dedicada à trilha de desenvolvimento dos motoristas parceiros, com cursos sobre gestão financeira e parcerias com universidades; e
- Incentivos e bonificações.

4.2 PROPOSTA PARA REDUÇÃO DO *TURNOVER*

Para demonstrar as propostas de minimizar as principais causas de *turnover* da empresa Nova Formate Ltda, foram elaboradas algumas estratégias, conforme tabela 5:

Tabela 5: Proposta para Redução do *Turnover* na empresa Nova Formate Ltda.

Motivos de *Turnover*	Proposta a ser aplicada
• Endividamento do colaborador	• Educação Financeira • Acompanhamento Psicológico
• Stress causado pelo trânsito	• Acompanhamento Psicológico
• Envolvimento em acidente de trânsito	• Acompanhamento Psicológico • Treinamentos e palestras
• Insatisfação com escala de trabalho	• Acompanhamento Psicológico
• Questões pessoais	• Acompanhamento Psicológico

Fonte: Arquivos dos autores.

A empresa Nova Formate deve atacar o seu principal ofensor, no caso, o endividamento dos seus colaboradores. Para tanto, este trabalho propôs que a empresa disponibilizasse, para seus trabalhadores, um conjunto de ações de Educação Financeira, com o objetivo que estes aprendam a administrar e controlar suas finanças, e não necessitem chegar ao extremo de solicitar o seu desligamento da organização para resolver tal problema, afetando, por consequência, a rotatividade da organização, além da contratação de um profissional da área de psicologia para acompanhar e identificar os problemas que levam ao endividamento do motorista, bem como ajudar nos demais quesitos que também levam ao *turnover*, stress, envolvimento em acidentes, insatisfação e questões pessoais. A empresa pretende com isso tentar minimizar as saídas de seus colaboradores e trazer mais satisfação para os mesmos.

4.2.1 Conjunto de Propostas para serem Aplicadas pela Empresa

A tabela 6 vem trazendo o conjunto de ações das propostas que a empresa deverá aplicar para diminuir as questões de *tunover*.

Tabela 6: Ações das propostas a serem aplicadas na empresa.

Proposta a ser aplicada	Ações da Proposta
• Educação Financeira	• Palestras periódicas sobre o tema • Método CR de Alonso (2016); • Cursos sobre educação financeira no SEST/SENAT ou SEBRAE • disponibilização de *e-learnings* sobre finanças • Implementar um plano de desenvolvimento individual (PDI) • Acompanhamento da rotina financeira com planilhas incentivadoras • Pesquisas pós palestra para acompanhar os resultados • Plano de Cargos e Salários
• Acompanhamento Psicológico	• Consultas periódicas com o profissional • Eventos internos para dinâmicas de grupo • Incentivos de Lazeres para promover o bem estar • Eventos anuais com a família do motorista

Fonte: Arquivos dos autores.

Assim, nesse conjunto de ações a serem aplicadas pela empresa, no que tange a Educação Financeira, terá como objetivo principal atenuar os problemas de turnover por endividamento financeiro. As palestras sobre educação financeira, poderão ser aplicadas juntamente com as demais palestras de treinamento e integração, no ato da contratação e periodicamente,

principalmente nos períodos que antecedem o gozo das férias – destacando a importância de o trabalhador administrar os recursos financeiros que receberá em relação a este período, pois, ao retornar para o trabalho, este colaborador só receberá salário ao final do mês em que retornou.

A empresa poderá também no método prático, disponibilizar planilhas de acompanhamento diário da rotina financeira, incentivando o autoconhecimento e o controle financeiro; e construir uma cooperativa de crédito ou, através de uma parceria com as instituições financeiras que gerenciam a folha de pagamento da organização, criar um fundo para que os colaboradores possam aplicar parte dos seus rendimentos, podendo resgatá-los depois de completarem 5 ou 10 anos de instituição, como forma de incentivo para permanecerem na empresa, além de poderem comprar outros produtos financeiros com juros mais baixos que os aplicados pelo mercado financeiro, desde que associada ao desempenho do PDI do colaborador.

Para absorver a maioria destas atividades, a empresa deverá criar uma divisão, dentro do departamento de RH, para cuidar dos assuntos relacionados às dúvidas dos seus colaboradores com relação à educação financeira, bem como auxiliar e orientar o colaborador, caso queira investir, quanto aos riscos e melhores investimentos. Podendo inclusive ter plano de cargos e salários, plano de benefícios e avaliação de desempenho, além der aplicar palestras de educação financeira embasadas no Método CR de Alonso (2016).

Na proposta do acompanhamento psicológico a organização terá um profissional que atenderá aos motoristas periodicamente com breves consultas para melhorar o equilíbrio emocional, além de promover eventos onde os motoristas poderão dar suas opiniões e dividirem experiencias com os demais colegas com objetivo de promover uma dinâmica de grupo melhorando o clima organizacional e fortificando os laços de amizades entre os colaboradores. Além de buscar promover passeios e ou momentos de descontração para melhorar o estresse.

A organização também pretende implantar um evento anual em parceria com outras organizações, um dia de lazer, onde os motoristas juntamente com seus familiares poderão ter brincadeiras entre outros para proporcionar o bem estar dos mesmos.

A empresa também poderá fazer parcerias com empresas que promovem palestras, eventos motivacionais, voltados para o cuidado com a saúde física, mental, prezando o desenvolvimento da área assistencial.

4.2.1.1 Palestra de Educação Financeira embasada no Método CR

Como dito anteriormente, as palestras de educação financeira serão dadas no ato da contratação e em períodos que antecedem o gozo das férias. Essas palestras estão embasadas no Método CR, de Alonso (2016). A autora expõe noções importantes sobre três pontos que permeiam o Método CR: conhecimento básico de economia, dedicar tempo ao controle das finanças pessoais e sobre o entendimento da psicologia econômica e algumas das principais armadilhas da mente.

Quando Alonso (2016) se refere a ter um conhecimento básico de economia, ela quer dizer que é necessário conhecer alguns conceitos econômicos presentes no dia a dia e dominar algumas contas simples. Mankiw (2005, p. 3, *apud* MENDES *et al.*, 2015, p. 17) destaca que "cada família precisa alocar os recursos escassos a seus diversos membros, levando em consideração as habilidades, esforços e desejos de cada um". Assim, ter um conhecimento básico de economia é essencial para que o indivíduo tenha noções de como aplicar seus recursos, seja para uma satisfação pessoal imediata ou para obter vantagens futuras.

Já o controle das finanças pessoais diz respeito ao conhecimento dos seus hábitos, sua renda líquida. É necessário que se dedique um tempo ao controle das finanças pessoais para manter as contas organizadas.

A psicologia econômica é a ciência que abrange a economia comportamental. Alonso (2016) afirma que a psicologia econômica está ligada às armadilhas que levam a mente do ser humano a tomar decisões equivocadas. Ela destaca como exemplo os argumentos de vendedores insistentes de produtos e serviços que as pessoas não precisam; das armadilhas da publicidade, que tentará fazer com que o indivíduo pense que precise de tudo, que ele pode ter tudo.

Infelizmente, não existe uma cultura de educação financeira no Brasil. A economia não é ensinada na educação básica – que abrange o ensino fundamental e o ensino médio.

> A falta de educação financeira nas escolas talvez não seja problema daqui a alguns anos. Isso está mudando com novas iniciativas de instituições, de empresas e do governo. Há projetos em fase de teste em diversas cidades, mas o processo é lento. (ALONSO, 2016, p. 18).

Os três pontos supracitados permeiam os cinco pilares que embasam este Método CR, que são: o domínio financeiro, a rotina financeira, o endividamento saudável, o colchão de liquidez e as oportunidades financeiras.

Alonso (2016) destaca que a rotina financeira contempla sete passos, que deverão ser colocados para os colaboradores durante as palestras financeiras: (1º) Mapeamento; (2º) Persistência; (3º) Proteção; (4º) Negociação; (5º) Poupar; (6º) Pé no chão; e (7º) Tenha metas.

Outra maneira de impedir que as armadilhas da mente prejudiquem a criação de riqueza é desconstruir argumentos mentais que levam os homens a adiar atitudes financeiras positivas, como não reclamar de cobranças indevidas, adiar decisões que lesam as finanças pessoais, demorar a buscar melhores aplicações para o dinheiro, sempre achar que está muito longe de se aposentar e demorar em fazer uma reserva para este fim. Assim, a palestra deve abordar que as pessoas devem tomar essas atitudes hoje e pararem de perder dinheiro com esses assuntos.

Mark Ford (2016, *apud* ALONSO, 2016) diz que as tarefas são divididas em: (1) urgentes e importantes; (2) urgente, mas não importantes; (3) importantes, mas não urgentes; e (4) não importantes e não urgentes.

> Tendemos a fazer primeiro as urgentes e importantes e, depois, as urgentes. Por exemplo, entre ir ao supermercado comprar um produto de limpeza ou dar início ao planejamento do livro que você pretende escrever, aposto que a primeira coisa que você faria seria a compra dos itens da casa. No entanto, Mark defende [...] que deveríamos primeiro fazer as importantes. Pois são elas que vão mudar a nossa vida. (ALONSO, 2016, p. 25).

Outra armadilha comum é o excesso de otimismo. Há uma frase comumente dita: “dinheiro não nasce em árvore”. Na vida financeira, portanto, não é indicado ficar apenas contando com a sorte ou ser excessivamente otimista. O excessivamente otimista é aquele que não vê o risco. Assim como o excessivamente otimista, há o excessivamente autoconfiante, que não vê o risco para si mesmo, apenas para os outros, como, por exemplo, alguém que afirma que o mercado está difícil para que o empreendedor tenha sucesso, mas acredita que ele próprio, ao empreender, se sairá bem. Esses aspectos também devem ser abordados na palestra.

4.2.1.2 Acompanhamento Psicológico

Segundo Baek, E., & Hong, GS (2004), um estudo foi publicado no jornal norte-americano Journal of Family and Economic Issues falando sobre o risco maior de depressão causada por problemas financeiros em um determinado grupo de pessoas. A teoria é de que a preocupação com dívidas, leva, naturalmente, a um aumento do estresse e consequentemente ansiedade e depressão, afetando a saúde mental.

Kahneman (2012, *apud* ALONSO, 2016) afirma que os seres humanos têm dois sistemas mentais. O Sistema 1 é mais primitivo, fazendo as pessoas agirem por impulso, sem pensar. O Sistema 2 é aquele que faz o indivíduo agir segundo a racionalidade lógica. O Domínio Emocional é construído com base no Sistema 2.

Quando o sistema mental não está funcionando harmoniosamente, acontece as discrepâncias psicológicas que acabam interferindo com a capacidade de administração financeira. Compras por impulso podem ser um exemplo, levando a gastos desnecessários, podendo ser sinais de que o indivíduo precise de uma ajuda profissional. Adicionalmente, quem já sofre com problemas psicológicos também pode enfrentar problemas de permanência no emprego. KAHNEMAN (2012, *apud* ALONSO, 2016).

Seguindo a lógica, basta concluir que existe uma grande chance de que a saúde mental esteja alimentando os problemas financeiros e vice-versa. Se afundar em dívidas pode aumentar a chance de ficar ansioso ou depressivo, enquanto ser ansioso ou depressivo pode aumentar a chance de se afundar em dívidas. Para tanto é necessário o acompanhamento psicológico, onde o profissional irá ajudar o individuo a entrar em equilíbrio emocional para ter boa saúde mental e consequentemente boa saúde financeira, através do domínio emocional.

Por isso, quando a aplicação das palestras motivacionais for abordar o Domínio Emocional, ela ajudará no quesito financeiro do colaborador, por que muitas das vezes as pessoas compram por impulsos objetos e mercadorias que na maioria dos casos, nem chegam a utilizar. Essa impulsividade pela compra está intricadamente ligada a fatores emocionais.

Outro fator psicológico que prejudica a análise racional está relacionado à dificuldade de lidar com a morte. As pessoas tendem a evitar falar em aposentadoria por remeter à proximidade do fim da vida. As pessoas, ainda, costumam fazer escolhas mirando o presente, deixando o futuro para quando ele se tornar presente. Todos esses fatores, dessa forma, induzem muitas pessoas a cometerem o grave erro de não fazerem o planejamento financeiro do futuro. Esse erro é grave

porque o conforto da velhice depende do esforço anterior para construir um patrimônio. Assim, uma pergunta a ser feita na palestra motivacional: “no futuro, nós queremos ser um idoso dependente dos filhos, sem autonomia para fazer o que quiser?”. Ninguém quer passar as últimas décadas da vida com excesso de restrições e dependendo dos outros.

4.2.2 Custos do conjunto das ações a serem aplicadas

Os custos embutidos ao processo das ações aplicadas estarão ligados diretamente as medidas adotadas pela empresa. O profissional psicólogo e as palestras sobre educação financeira.

4.2.2.1. Palestras e cursos de Educação Financeira

Para palestras financeiras a empresa terá um custo com o palestrante, com o local onde a palestra será ministrada, podendo ser um espaço da empresa, ou um local alugado para o mesmo, gerando uma despesa maior. Em média os profissionais palestrantes da educação financeira cobram em média R$600,00 por palestra. Conseguindo um estudante da área de finanças para palestrar, poderá cair esse custo pela metade.

Os custos do curso de educação financeira, oferecido pelo SEST/SENAT, podem variar dependendo da forma como é ofertada. Em consulta ao *site* da instituição, o curso, ofertado na modalidade Educação à Distância (EaD), tem duração de vinte horas e é gratuito. O mesmo curso é ofertado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) também de forma gratuita, com duração de duas horas. Não foram encontrados cursos livres presenciais de educação financeira. O curso que mais se aproximou foi o de Gestão Financeira, de forma semipresencial, com custo de R$100,00. Este curso tem duração de vinte horas.

4.2.2.2. Profissional da Psicologia contratado

Os custos embutidos nesta ação estão atrelados à criação de uma vaga de psicólogo que a empresa deverá contratar. Estima-se, de acordo com o Portal Glassdoor, que o salário médio mensal

deste profissional seja R$2.764,00. Adicionado este salário a outros encargos trabalhistas, cujos custos são de responsabilidade da organização (como o FGTS e INSS, por exemplo), o custo mensal de manutenção deste profissional é de aproximadamente, R$3.300,00. Quanto aos benefícios dados pela Viação Nova Formate, que incluem plano de saúde e Cesta Básica, estima-se um custo mensal de R$985,00. Logo, o custo anual deste trabalhador, incluídos um terço sobre férias, o décimo terceiro salário e benefícios – como plano de saúde, cesta básica –, é estimado em R$55.620,00. Porém a empresa contará com o profissional em tempo exclusivo o que poderá aproveita-lo para as palestras motivacionais, economizando assim com gastos do palestrante e ficando apenas com gasto do local do espaço para ministrar tais palestra.

5 CONCLUSÃO

Este PA teve como objetivo identificar os principais motivos que fazem os motoristas de empresas transportadoras solicitarem desligamento dessas organizações, elencando as possíveis alternativas para os gestores tratarem o problema para minimizar o indicador de *turnover* e reterem os seus talentos. Na pesquisa documental realizada em uma empresa de transporte de passageiros, informações específicas foram coletadas para embasar essa pesquisa.

De todos os 13 motivos elencados pelos 47 motoristas que se desligaram da empresa no ano de 2020, apenas 3 são indiretos, enquanto os outros 10 estão diretamente relacionados à atividade profissional do motorista. Porém, o principal motivo de desligamento é o endividamento desses trabalhadores – apontado 18 vezes pelos ex-colaboradores –, que não tem relação direta com a atividade de dirigir, mas faz com que esses profissionais entrem em acordo com a organização com vistas a receber as verbas indenizatórias, através da demissão sem justa causa, para utilizar o valor recebido do FGTS, acrescido de multa de 40%, para sanar essa dívida imediata.

Acompanhado de perto, com 17 apontamentos, está o *stress* causado pelo trânsito; o envolvimento em acidente de trânsito, com 16 registros; e insatisfação com a escala de trabalho, 15 vezes. Todos esses motivos estão relacionados à atividade do motorista. Dessa forma, cabe à organização tomar atitudes corretivas para minimizar o desligamento dos seus trabalhadores por esses motivos.

Considerando que o *turnover* da organização apresentou um índice de 10,63; considerado elevado, é necessário, portanto, que a mesma tome medidas que se enquadrem em cada um dos problemas, objetivando a minimização do desligamento dos funcionários em cada um dos motivos elencados. Como o principal ofensor responsável pela rotatividade organizacional foi o endividamento, este PA se dedicou a encontrar estratégias de benchmarking que ajudassem a solucionar e minimizar o *turnover* por este motivo, na expectativa de que a quantidade de desligamentos diminua ao longo do tempo.

Observando os fatores de ordem externa, a empresa precisa propor medidas que visem o bem-estar pessoal dos seus trabalhadores para que fatores externos à organização não afetem o seu desempenho profissional e objetivando a diminuição de pedidos de desligamento destes por fatores

que não estão ligados à execução das suas atividades. Com esse tipo de medida, a empresa tende a trazer o colaborador para perto de si, ganhando sua admiração, respeito e confiança, sabendo que a organização se preocupa com seu bem-estar e que ele pode contar com a empresa sempre que precisar.

Neste contexto, foi proposto que a Viação Nova Formate Ltda. disponibilizasse um conjunto de ações de Educação Financeira para os seus trabalhadores, abrangendo: palestra sobre educação financeira, a ser dada, junto com as demais palestras de treinamento e integração, no ato da contratação e periodicamente, principalmente nos períodos que antecedem o gozo das férias, com conteúdo voltado para o Método CR de Alonso (2016); cursos sobre educação financeira, disponibilizados nas unidades SEST/SENAT ou no SEBRAE, com a organização se responsabilizando pelos custos; disponibilização de *e-learnings* variados sobre educação financeira; implementação de um plano de desenvolvimento individual (PDI); aplicação de atividades práticas, incentivando o autoconhecimento e o controle financeiro; e a constituição de uma cooperativa de crédito ou, através de uma parceria com as instituições financeiras que gerenciam a folha de pagamento da organização, criar um fundo para que os colaboradores possam aplicar parte dos seus rendimentos,

Para absorver a maioria destas atividades, foi proposto a contratação de um profissional, da área da psicologia pra acompanhar de perto os funcionários com consultas periódicas a fim de atenuar os problemas emocionais, problemas com endividamentos, stress no trabalho, dentre outros fatores pessoais que levam ao *turnover*. Apesar de ter um custo anual estimado em R$ 55.620,00; acredita-se que o trabalho realizado por este profissional trará os resultados que compensarão a sua contratação, alcançando o objetivo de reduzir o *turnover* por motivo de endividamento e melhorar a qualidade de vida do motorista através de orientações e auxílios no âmbito emocional, pessoal e social.

A intensão da proposta foi dar um apoio ao colaborador endividado para que este, estando com as contas pessoais equilibradas, tenha um desempenho satisfatório de suas atividades na empresa e não precise recorrer ao desligamento da organização para obter recursos financeiros para sanar tais dívidas. Esta prática tende a ter bons resultados, tanto para o colaborador – que poderá aprender um pouco sobre educação financeira, trazendo os fundamentos teóricos desse conteúdo para a sua vida prática – quanto para a empresa – que poderá disponibilizar palestras presenciais

na sua própria unidade e cursos de educação financeira através do SEST/SENAT ou do SEBRAE, auxiliando o colaborador nos seus conflitos financeiros para que o mesmo foque na execução de suas atividades na organização, e primando pelo bem-estar e satisfação dos seus empregados, mesmo em problemas que não estão diretamente relacionados às atividades organizacionais, impulsionando o seu programa de responsabilidade social.

A criação do PDI para o colaborador é uma forma de a empresa conseguir monitorar o seu trabalhador quanto aos riscos de solicitação de desligamento por quaisquer motivos, e não somente por motivos de endividamento. Através do PDI, a organização poderá analisar o perfil completo do seu colaborador e como está o seu desempenho nas atividades profissionais e nos demais assuntos de ordem pessoal e profissional, propondo medidas que visem a melhorar algum problema que venha afetar o seu desempenho na organização. Esta tende a ser, então, uma medida acertada pela organização caso venha adotar este documento.

Com relação ao fato de a organização criar uma cooperativa de crédito ou, então, através de uma parceria com a instituição financeira que gerencie a sua folha de pagamentos, constituir um fundo, para que os seus trabalhadores possam aplicar parte dos seus rendimentos, podendo resgatá-los após 5 ou 10 anos de empresa, vem a ser uma alternativa é interessante para os colaboradores – ao passo que os mesmos terão disponibilidade de crédito com juros abaixo dos aplicados pelo mercado financeiro, podendo equilibrar suas finanças pessoais e, sem precisarem se desligar da organização, uma alternativa a mais para que o colaborador se sinta satisfeito na empresa e não queira sair por motivos relacionados a endividamento.

Com relação aos fatores de ordem interna, é necessário que a empresa reveja o tratamento dado aos motivos geradores de pedido de desligamento pelos colaboradores. Afinal, se os motivos são de ordem interna, cabe à organização tratar o problema para manter a harmonia no ambiente de trabalho. Como relatado nas pesquisas bibliográficas, o pedido de desligamento ocorre quando o colaborador atinge a fase de exaustão, quando o mesmo já utilizou todos os recursos para reverter uma situação desconfortável e não conseguiu. Dessa forma, se a empresa procurar agir nas fases anteriores à exaustão, poderá solucionar o motivo de desligamento sem que se chegue à etapa onde o colaborador a solicita.

O *turnover*, portanto, está intimamente ligado à gestão de pessoas. Assim, as medidas que visam à diminuição do desligamento de colaboradores das organizações devem estar ligadas ao

departamento de Recursos Humanos da empresa, a fim de revisar os processos empregados no tratamento dos problemas trazidos pelos empregados. Caso não haja uma ação que objetive a corrigir esses problemas, o *turnover* tende a continuar subindo, assim como os custos de desligamento do colaborador e os de contratação e treinamento do seu substituto.

Conclui-se, consequentemente, a empresa deve implantar no departamento de RH um planejamento estratégico que abranja ações de integração dos empregados, planos de cargos e salários, plano de benefícios e avaliação de desempenho, além de fazer um planejamento para minimizar o *turnover* para conseguir controlar os custos, por esse fenômeno, gerado.

Quanto aos gestores operacionais, é necessário que se aproximem mais dos motoristas para entender os seus problemas, procurando ajudá-los na resolução destes problemas para diminuir a possibilidade do colaborador chegar à fase de exaustão e pedir o seu desligamento.

Logo, constata-se que o objetivo desse PA foi alcançado. Os conceitos fundamentais sobre *turnover* e seus impactos financeiros, assim como as principais causas de desligamento de empregados numa organização, foram ressaltados no referencial teórico, além dos principais motivos de desligamento em uma empresa de transporte de passageiros foram elencados no estudo de caso, mostrando que, para diminuir a rotatividade organizacional e os custos nela embutidos, o problema deve ser tratado pontualmente pela organização, de acordo com cada motivo de pedido de desligamento.

Por fim, deixa-se como sugestões para pesquisas futuras, uma nova pesquisa feita na mesma empresa, depois das ações aplicadas para solucionar o problema da turnover e fazer um comparativo com os dados desta pesquisa, também pode-se fazer com outras companhias após o período de Pandemia da Covid – 19, que pode ter influenciado no comportamento dos motoristas. Outra proposta também é abranger todos os problemas de desligamento, trazendo ideias e soluções que não sejam da área financeira.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Olivia. Criando riqueza: um guia prático de investimentos e finanças pessoais para leigos. **São Paulo: Empiricus**, 2016. Disponível em <https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMarquivo/arquivos/arquivo/Guia%20Pr%C3%A1tico%20de%20Investimentos%20e%20Finan%C3%A7as%20Pessoais%20para%20Mudar%20de%20Vez%20a%20Sua%20Vida-1.pdf> Acesso em 02 de Mai. de 2021.

ALVES, Elisangela Cerqueira Batista; SILVA, José Roberto Domingues da. Retenção de talentos: uma escolha da organização ou do colaborador?. Fundação Assis Gurgacz – FAG. 2018. Disponível em <http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20181010-000223.pdf> Acesso em 29 de Abr. de 2021.

Baek, E., & Hong, GS (2004). Efeitos das etapas do ciclo de vida da família nas dívidas do consumidor. *Journal of Family and Economic Issues, 25* (3), 359-385. Disponível em:<http://www. 10.1023/B: JeeI.0000039946.59422.5f>. Acesso em 05 de Abr. de 2021.

BRASIL. Banco Central do Brasil - BACEN. **Relatório de Estabilidade Financeira.** Brasília, v. 19, n. 2, out. 2020. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ref/202010/RELESTAB202010-refPub.pdf> Acesso em 23 de Abr. de 2021.

_____. **Decreto nº 10.393, de 9 de junho de 2020.** Institui a nova Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF e o Fórum Brasileiro de Educação Financeira - FBEF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10393.htm> Acesso em 26 de Abr. de 2021.

ESPÍRITO SANTO. **Lei Complementar nº 876, de 14 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre o Sistema de transporte Rodoviário Intermunicipal de Passageiros do Estado do Espírito Santo – SITRIP/ES. Disponível em <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LEC8762017.html> Acesso em 29 de Abr. de 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas. 2002. Disponível em <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi3s53S8eLvAhViH7kGHcp-DrgQFjAAegQIAhAD&url=http%3A%2F%2Fwww.uece.br%2Fnucleodelinguasitaperi%2Fdmdocuments%2Fgil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf&usg=AOvVaw3vsjsntkVyJXn11N2ZhRFz> Acesso em 03 de Abr. de 2021.

GUEDES, Eleanara Pereira; SCHERER, Flávia Luciane. **O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): Um estudo de caso.** Perspectivas em Gestão &

Conhecimento, v. 5, n. 2, p. 240-253, 2015. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5298302.pdf> Acesso em 13 de Abr. de 2021.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. Atlas, 2005.

MACHADO, Rodrigo de Oliveira. **Qualidade de vida no trabalho: o entendimento de trabalhadores de uma empresa do ramo de laticínios.** Universidade de Brasília – UniB. 2012. Disponível em <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/3936/1/2012_RodrigodeOliveiraMachado.pdf> Acesso em 29 de Abr. de 2021.

MARTINS, Sthefânia Magalhães; CUNHA, Norival Carvalho. **Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica.** Revista GeTeC, v. 4, n. 8, pp. 90-109, 2015. Disponível em <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/download/705/545> Acesso em 01 de Mai. de 2021.

MARQUES, Paula Silva. Padronização: estudo de caso aplicado a uma empresa de distribuição de GLP. 2009. Disponível em <http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/45834/1/2009_tcc_psmarques.pdf> Acesso em 23 de Abr. de 2021.

MATOS, Marciana Gonçalves. **Estresse ocupacional: estudo de caso com motoristas de coletivo urbano em empresa de transportes da cidade de Belo Horizonte. 2010. 103 f**. 2009. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado)–Mestrado Profissional em Administração, Faculdades Pedro Leopoldo. Disponível em <https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_marciana_goncalves_de_matos_2010.pdf> Acesso em 23 de Abr. de 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MADEIRA, Paulo Jorge. **Benchmarking: a arte de copiar.** Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE), p. 364-367, 1999. Disponível em <https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/964/1/Benchmarking.pdf> Acesso em 02 de Mai. de 2021.

MEDEIROS, Rochele Reis; ALVES, Rafaela Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto. **Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda.** CONNEXIO-ISSN 2236-8760, v. 2, n. 1, p. 115-126, 2012. Disponível em <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/download/222/197> Acesso em 24 de abr. de 2021.

MENDES, Carlos Magno; TREDEZINI, Cícero Antônio de Oliveira; BORGES, Fernando Tadeu de Miranda; FAGUNDES, Mayra Batista Bitencourt. **Introdução à Economia.** 3. ed. rev. amp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa

Catarina – UFSC –, 2015. Disponível em <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiz5eyR1LXwAhVxE7kGHQ5YBaMQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Feducapes.capes.gov.br%2Fbitstream%2Fcapes%2F401353%2F1%2Fintroducao_a_economia-3ed-miolo-online-atualizado.pdf&usg=AOvVaw2XoJT39L16atolda4FGy_i> Acesso em 06 de Mai. de 2021.

MENDONÇA, Erick Henrique Aparecido; AFFONSO, Fabiana Vilhena Sutter; GONÇALEZ, Talita Braga Moronn. **As ferramentas de apoio à retenção de talentos: um estudo sobre as mais eficazes.** Centro Universitário UNIFAAT. 2018. Disponível em <http://186.251.225.226:8080/bitstream/handle/123456789/16/Fabiana%20Erick%20Talita%20TCC%20POS%20GDP%2001%2008%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 29 de Abr. de 2021.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração.** 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NETO, Thiago Oliveira; NOGUEIRA, Ricardo Jose Batista. **Transporte rodoviário de passageiros no Brasil.** Revista Transporte y Territorio, n. 17, pp. 229-250, 2017. Disponível em <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/rtt/article/download/3874/3479> Acesso em 29 de Abr. de 2021.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes de. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação.** Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia-SEGeT, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf> Acesso em 24 de Abr. de 2021.

PORTAL GLASSDOOR. **Salário de Consultor Financeiro Júnior.** Disponível em <https://www.glassdoor.com.br/Sal%C3%A1rios/consultor-financeiro-junior-sal%C3%A1rio-SRCH_KO0,27.htm?clickSource=searchBtn> Acesso em 06 de Mai. de 2021.

RIBEIRO, Valéria da Cruz. **Análise de demanda por transportes de passageiros via modelos de regressão georeferenciados**. 2012. Tese de Doutorado. Dissertação, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES. Disponível em <http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/3930/1/tese_3893_Val%C3%A9ria%20da%20Cruz%20Ribeiro.pdf> Acesso em 29 de Abr. de 2021.

RIBEIRO, Rodrigo Fernandes; LARA, Ricardo. **O endividamento da classe trabalhadora no Brasil e o capitalismo manipulatório.** Serviço Social & Sociedade, n. 126, p. 340-359, 2016. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/sssoc/n126/0101-6628-sssoc-126-0340.pdf> Acesso em 23 de Abr. de 2021.

SAVOIA, José Roberto Ferreira; SAITO, André Taue; SANTANA, Flávia de Angelis. Paradigmas da educação financeira no Brasil. **Revista de Administração pública**, v. 41, n. 6, p. 1121-1141, 2007. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/rap/v41n6/06.pdf> Acesso em 01 de Mai. de 2021.

SEBRAE. **Curso EaD de Educação Financeira.** Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=%20educa%C3%A7%C3%A3o%20financeira> Acesso em 06 de Mai. de 2021.

_____. **Curso Presencial e EaD de Gestão Financeira.** Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/es/cursoseeventos/curso-gestao-financeira-intermediario,bf4a7868e2e38710VgnVCM100000d701210aRCRD>

Serviço Social do Transporte (SEST) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT). **Curso *on-line* de educação financeira.** Brasília: SEST/SENAT, 2016. Disponível em <https://docero.com.br/doc/nxx0csc> Acesso em 01 de Mai. de 2021.

_____. **Curso EaD de educação financeira.** Disponível em <https://ead.sestsenat.org.br/cursos/educacao-financeira/> Acesso em 06 de Mai. de 2021.

SILVA, Silvane Barp da; MAHL, Álvaro Cielo. **Estratégias voltadas para retenção de talentos em pequenas empresas.** Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste, v. 3, p. e17028-e17028, 2018. Disponível em <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/apeusmo/article/download/17028/9003> Acesso em 29 de Abr. de 2021.

SOUZA, Rosemari de Melo. **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos.** Monografia de Especialização. Centro Universitário Filadélfia – UniFil. Londrina, 2011. Disponível em <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf> Acesso em 01 de Mai. de 2021.

VANHOVE, Ariane de Avila; LAGUNA, Caroline; LEÃO, Eduardo Jorge Passos Saraiva; DOMINGUES, Letícia Dilda; SACCOL, Tatiane Padilha. **Rotatividade: um desafio para as áreas operacionais das empresas de transporte**. Fundação Dom Cabral - FDC. Porto Alegre, 2016. Disponível em <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/12/1/Rotatividade%20-%20um%20desafio%20as%20%C3%A1reas%20operacionais%20das%20empresas%20de%20transporte.pdf> Acesso em 22 de Abr. de 2021.

VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson et al. **Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão do conhecimento.** Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 3, n. 2, p. 52-58, 2013. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450812005.pdf> Acesso em 23 de Abr. de 2021.

VIEIRA, Erasmo Geraldo Fonseca. **Qualidade de vida e endividamento: estilos de vida associados ao descontrole financeiro e consequências na vida pessoal e profissional**. 2012. Tese de Doutorado. Mestrado em Administração. Disponível em <https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/335/erasmo_vieira_mes_adm_2011.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Acesso em 23 de Abr. de 2021