



# ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO  
ON-LINE

02 a 04  
de dezembro 2020

## A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ESTRATEGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E DIMINUIÇÃO DA ROTATIVIDADE: UM ESTUDO SOBRE UMA EMPRESA DO RAMO DE BEBIDAS NA CIDADE DE MANAUS-AM

**Ygor Gean dos Santos Leite**  
Centro Universitário Fametro  
**Antonio Tiago Moraes de Lima**  
Centro Universitário Fametro  
**Jaiara Ramos de Oliveira**  
Centro Universitário Fametro  
**Tereza Erika Garcia do Carmo**  
Centro Universitário Fametro  
**Laenny Costa Rocha**  
Centro Universitário Fametro

**Resumo:** A avaliação de desempenho é uma ferramenta para conhecer e medir a performance dos indivíduos em uma organização, essa avaliação é um dos recursos mais valiosos para a gestão de pessoas já que permite diagnosticar e analisar o comportamento de um funcionário pelo tempo que for necessário. Desta forma, o presente artigo será elaborado por meio de um estudo de caso e terá por finalidade analisar a avaliação de desempenho utilizada em uma empresa do ramo de bebidas na cidade de Manaus no ano de 2020. Além de apresentar o instrumento de avaliação utilizado para ocupação de cargos de nível superior, bem como identificar na literatura os modelos de Avaliação de desempenho utilizados para auxiliar na implantação da ferramenta de gestão, e por fim propor um modelo de avaliação de desempenho mais adequado às necessidades dos cargos de nível superior da empresa. Inicialmente foi elaborado uma revisão bibliográfica acerca dos tipos de avaliação de desempenho para a elaboração do referencial teórico, o processo metodológico consistira em uma pesquisa qualitativa indicando os tipos de avaliação de desempenho mais adequado para os cargos de nível superior.

**Palavras-chave:** Administração, Gestão de pessoas, Avaliação de desempenho.

## PERFORMANCE EVALUATION AS A PEOPLE DEVELOPMENT STRATEGY AND REDUCING ROTATIVITY: A STUDY ON A DRINK BRANCH COMPANY IN MANAUS-AM CITY

**Abstract:** Performance evaluation is a tool to know and measure the performance of individuals in an organization, this evaluation is one of the most valuable resources for people management since it allows diagnosing and analyzing an employee's behavior for as long as necessary. Thus, this article will be prepared through a case study and will aim to analyze the performance evaluation

used in a beverage company in the city of Manaus in 2020. In addition to presenting the evaluation instrument used for occupation of higher level positions, as well as identify in the literature the models of performance evaluation used to assist in the implementation of the management tool, and finally to propose a performance evaluation model more adequate to the needs of the company's higher level positions. Initially, a bibliographic review about the types of performance evaluation was elaborated for the elaboration of the theoretical framework, the methodological process consisted of a qualitative research indicating the types of performance evaluation most appropriate for higher education positions.

**Keywords:** Administration, People management, Performance evaluation.

## 1. Introdução

Este estudo centrou-se na análise da ferramenta de avaliação de experiência utilizada em uma empresa do ramo de bebidas na cidade de Manaus-AM.

Desta forma, o artigo teve como objetivo geral analisar a avaliação de desempenho utilizada em uma empresa do ramo de bebidas na cidade de Manaus no ano de 2020.

Quanto aos objetivos específicos estes consistiram em: apresentar o instrumento de avaliação utilizado para ocupação de cargos de nível superior; bem como identificar na literatura os modelos de Avaliação de desempenho utilizados para auxiliar na implantação da ferramenta de gestão; e por fim propor um modelo de avaliação de desempenho mais adequado as necessidades dos cargos de nível superior da empresa.

A avaliação de desempenho permite verificar o desempenho de cada colaborador tendo como comparação os objetivos descritos pela organização. Essa verificação serve como base para julgar ou estimar a competência dos colaboradores e sua contribuição para atingir os objetivos da organização.

Contudo, a gestão de pessoas faz com que o funcionário participe, se envolva e desenvolva seu potencial e a função de humanizar as empresas uma grande responsabilidade para a formação dos funcionários, as empresas cada vez mais tem valorizado as pessoas pois entenderam que dando o suporte certo elas desenvolvam novas habilidades e aperfeiçoam aquelas que já possuem quando os funcionários tiverem a oportunidade de progredir elas irão da o melhor e vão resultar positivamente para a empresa, com isso todos contribuem para o ambiente de eficiência e eficácia.

Dessa maneira pode – se afirmar que gestão de pessoas se resume no conjunto de habilidades e estratégias e que os gestores precisam possuir para gerenciar os seus colaboradores.

Uma vez que a avaliação de desempenho serve para diversos propósitos como: tomar decisões de recursos humanos, promoções, transferências, demissões e identificar a necessidade de treinamento e desenvolvimento e com isso pode – se criar programas de melhoria e finalmente, fornece um feedback aos colaboradores sobre a empresa vê o seu trabalho e são usados como base a alocação de recompensa.

O objetivo da avaliação de desempenho é identificar, analisar, e propor mudanças para o alcance de metas e resultados tanto para a empresa quanto para os colaboradores, e mostra o potencial do desenvolvimento do funcionário tendo em vista é neste cenário que o presente artigo destaca sua relevância apresentando seu estudo de caso da empresa do segmento de Bebidas situada no Município de Manaus atuando principalmente no setor de departamento pessoal devido ao considerável e constante turnover. Havendo somente a avaliação de experiência de supervisores e analistas, coube a necessidade de propor a avaliação de desempenho onde envolve a administração de gestão de recursos humanos.

O intuito pessoal em realizar esta pesquisa partiu da premissa que a empresa analisada disponha de apenas uma ferramenta de avaliação de experiência para seus colaboradores, e a mesma não era específica para os cargos de nível superior.

No que tange a relevância científica deste estudo consistiu em dar maior visibilidade ao tema Avaliação de desempenho e o seu auxílio no desenvolvimento de pessoas bem como contribuir com as pesquisas já existentes.

A relevância social consistiu em apontar as qualidades, identificar o que precisa ser desenvolvido em relação a função, e ao comportamento do profissional, para que desta forma, possa diminuir a rotatividade, além de propor avaliação de desempenho que contribua para o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Gestão de Recursos Humanos**

O conceito de Gestão de Recursos Humanos surge na literatura como um terceiro elemento dentro dos estudos sobre desempenho na organização e, conforme exposto nos parágrafos a seguir, é entendido pelos seus pesquisadores como um conceito mais amplo que contempla os dois primeiros, sendo considerado o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas e os recursos humanos incluindo recrutamento, seleção e treinamento, ou seja, é a área que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa, onde envolvem atividades de atrair, manter e desenvolver pessoas nas empresas, onde requer necessariamente a conjunção de duas realidades: empresas e pessoa, isso significa fazer com que a empresa crie um contexto no qual as pessoas se sintam bem, ao mesmo tempo em que faz com que elas agreguem valor ao trabalho que executam, permitindo que a empresa alcance os resultados pretendidos pela sua administração.

Segundo Lebas (2016) dedica a este conceito uma seção inteira em seu artigo sobre a discussão da relação entre Sistemas de Gestão de Desempenho e Sistemas de Medição de Desempenho e afirma que o primeiro representa uma filosofia que é suportada pelo segundo.

O autor ainda defende que questões tais como treinamento, visão compartilhada e recompensas são inerentes ao sistema de gestão de recursos humanos.

Roberts (2018) observa também que os Sistemas de Gestão de recursos humanos envolvem definição de objetivos (corporativos, departamentais, de time e individuais), uso de avaliação de desempenho, sistema de recompensa apropriado, treinamento, desenvolvimento de estratégias e planos, comunicação, planejamento de carreira e mecanismos para acompanhar sua efetividade.

Um sistema é algo que depende de vários elementos para funcionar. Imagine o corpo humano como um sistema interligado. Para que um movimento se dê, é necessário um membro, por exemplo, estar conectado a outras partes do corpo. Algumas pesquisas indicam que se em uma pessoa falta um membro, no caso de uma perna amputada, ela tende a viver menos que uma pessoa que tem as duas pernas inteiras. Ou seja, uma peça/membro, parte do corpo faz falta para que o corpo inteiro funcione bem.

Segundo Hartog (2016), os Sistemas de Recursos Humanos não podem ser entendidos apenas como uma simples lista de práticas para mensurar e adaptar performance do empregado. Estes devem ser constituídos de processos integrados, nos quais onde gerentes junto com sua equipe definem expectativas, mensuram e revisam os resultados e, por fim, premiam os desempenhos.

Os sistemas de recursos humanos ou sistema de informação de recursos humanos, também conhecidos pelas siglas SARH e SIRH, respectivamente, formam uma interface entre a gestão de recursos humanos e a tecnologia da informação. Isso combina recursos humanos (RH), em particular as suas atividades administrativas, com os recursos disponibilizados pelo computador, e se referem especialmente ao tratamento de planejamento e dados a serem integrados em um único sistema de gestão.

## **2.2 Indicadores de Desempenho**

Segundo Trensurb (2015 p. 15), o Sistema de Gestão Baseado em Indicadores de Desempenho é composto por quatro grupos de indicadores que envolvem todos os níveis da estrutura organizacional e consiste em estabelecer um padrão de controle, acompanhamento, análise e apresentação dos dados dos grupos de indicadores mencionados, seu objetivo é medir, avaliar e melhorar os resultados visando ampliar a sustentabilidade econômico-operacional da empresa.

Os Indicadores de Desempenho é utilizado com o suporte tecnológico do SGE (Sistema de Gestão Estratégica), que, em virtude de suas limitações, está em fase de transição para uma solução de *Business Intelligence* (BI), a mudança é consequência da necessidade de automação e integração dos softwares da empresa, visto que atualmente grande parte dos dados e informações são coletados e alimentados manualmente no SGE, o que torna a gestão morosa e trabalhosa.

Segundo Gomes (2016) com os novos modelos de gestão de organizações públicas, surge a necessidade de dotá-las de um sistema de gestão estratégico, capaz de apoiar o processo de tomada de decisão, permitir uma melhor racionalização dos recursos, visando à promoção de um serviço público de melhor qualidade e eficiente. A gestão do desempenho –também chamada de contabilidade de gestão por alguns teóricos –surge como consequência das mudanças implementadas pela Nova Gestão Pública, caracterizada por proporcionar um sistema de informação contabilística baseado na gestão estratégica.

Em outras palavras, o autor refere que os indicadores de desempenho é o processo de gerenciamento da estratégia organizacional. Ela indica como se transformam planos em resultados, que devem ser medidos e geridos para retroalimentarem os planos e a estratégia, com a finalidade de obter a melhoria contínua e atingir os objetivos organizacionais.

Kiyan (2017) considera que muitas situações e comportamentos podem revelar limitações no sistema de medição do desempenho, como o bloqueio à inovação, a manipulação dos inputs (insumos da produção), a penalização ou valorização injustas pelo bom ou mau desempenho, a distorção entre a visão dos atores internos e externos, a competição entre unidades organizacionais e serviços, entre outros.

Construir um sistema de indicadores de desempenho adequado à organização é um processo de descoberta; envolve pensamento crítico sobre a visão compartilhada da organização, seus concorrentes, seus empregados, as necessidades de seus clientes, suas competências, suas estratégias e suas expectativas. Os funcionários de todos os níveis da organização devem estar engajados como parte de um processo transfuncional usado para construir o sistema.

Diehl e Alberton (2018) encontraram relações positivas entre os processos de gestão e de tecnologia de produção ligados à estratégia e o número de indicadores não financeiros. Para os autores, a visão não financeira, quando alinhada a uma medida financeira, pode trazer valiosas contribuições à gestão, como informar tendências antes que os resultados sejam obtidos, possibilitando correções durante o curso das operações.

Os autores acreditam que, para melhorar a gestão de seus ativos intangíveis, as empresas devem integrá-los ao seu sistema de gerenciamento. Os autores preocupam-se com a falta de informação relevante e estratégica que os gestores têm disponível para decidir em contextos fortemente dinâmicos e competitivos, já que o modelo de gestão tradicional, baseado apenas em informações financeiras, não articula as medidas de desempenho com a estratégia organizacional.

## 2.3 Rotatividade

Devido a acirrada competitividade no mercado de trabalho, as empresas, visando reter seus talentos humanos, procuram evitar a rotatividade de pessoal ou turnover. Turnover ou rotatividade de pessoal refere-se a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional.

Com o advento da globalização, o conhecimento passou a ser um diferencial exigido e requerido pelas organizações e os colaboradores passaram a ser um dos principais ativos. As empresas têm necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, acrescentando conhecimento em seu capital, sendo que as pessoas com suas respectivas habilidades, competências e comportamento, exercem papel extremamente importante nas organizações.

Mobley (2017, p. 30), indica que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Esse mesmo autor afirma que o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para as organizações, pois indica que a organização está parada e não revitaliza ou modifica a sua mão de obra, fato que pode impedir que novas pessoas, e conseqüentemente, novos talentos entrem na organização, portanto, deve-se verificar o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores de uma determinada empresa.

O fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Sendo assim, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humano.

Segundo Medeiros (2016) 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. Dentre 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 de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Torna-se relevante apurar os custos relacionados a todas as atividades da empresa e não seria diferente a análise de custos na gestão de pessoas. Uma das fórmulas mais usadas para mensurar o turnover é a proposta por dividir o número de desligamentos das pessoas durante o período com o nº médio de colaboradores existentes. Esta fórmula funciona como um mecanismo para calcular apenas as saídas de pessoas na organização.

Segundo Marras (2018) Rotatividade de funcionários considerando refere-se à quantidade de funcionários desligados das empresas num período em relação ao quadro médio de efetivos. Como enfatizam Bohlander, Snell, Sherman (2005) ao examinar o impacto da rotatividade no planejamento de Recursos Humanos e no recrutamento é importante

reconhecer que os índices quantitativos de rotatividade não são os únicos fatores a serem considerados. A qualidade dos funcionários que saem também é importante.

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente as empresas, Dentre os fenômenos externos pode-se citar a situação de oferta e procura de RH, conjuntura econômica, oportunidades de empregos entre outros. Já os fenômenos internos têm-se a política salarial, política de benefícios, tipo de supervisão, oportunidade de crescimento profissional, relacionamento, condições físicas e ambientais de trabalho, cultura, política disciplinar, grau de flexibilidade das políticas da empresa, entre outras.

### 3. Estudo De Caso

Considerando o objetivo principal do estudo de analisar o desempenho e avaliação do setor da empresa de bebidas, visando a diminuição da rotatividade do local, sobre o Processo de Atendimento, optou-se por uma metodologia de natureza exploratória com abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificada, ou seja, ela trabalha com universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não se podem reduzir à operacionalização.

O estudo foi desenvolvido em uma empresa de bebidas localizada em Manaus, a coleta das informações para este estudo foi realizada por meio de entrevista com roteiro semiestruturado, contendo questões abertas, previamente estabelecidas, lembrando sempre dos objetivos propostos pelos pesquisadores.

No ato da entrevista, os colaboradores foram informados dos tópicos a serem abordados sobre o tema e da permissão para a gravação da entrevista por meio de um gravador que posteriormente foi transcrito. O tempo destinado para cada entrevista individual foi de mais ou menos quarenta minutos dependendo também da participação dos integrantes ou até o esgotamento dos planejamentos propostos.

As Informações coletadas foram analisadas utilizando-se a técnica de análise de conteúdo proposto, que é realizada em três etapas, como mostra no quadro 1:

**Quadro 1 - Etapas do Estudo De Caso**

<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ESTRATEGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E DIMINUIÇÃO DA ROTATIVIDADE</b>		
<b>Etapa 1</b>	<b>Etapa 2</b>	<b>Etapa 3</b>
Pré análise e análise dos documentos, informações coletadas e hipóteses, dos objetivos iniciais da pesquisa.	Exploração do material realizada por meio da transformação dos dados brutos visando alcançar o núcleo da compreensão do texto.	O tratamento e a interpretação das informações, elaborada pelos pesquisadores com apoio de literatura pertinente ao tema.

**Fonte: Elaborado pelos autores, 2020**

Atualmente a empresa está tendo como desafio a atração e retenção de funcionários em função do aumento da rotatividade que ocorre por vários motivos como: remuneração, condições físicas e psicológicas e outras práticas adotadas na administração de recursos humanos, neste sentido este estudo identificou através da avaliação de desempenho os motivos da rotatividade ou turnover na empresa de bebidas. A tipologia de estudo caracterizou-se como pesquisa diagnóstico com abordagem dos métodos qualitativo e quantitativo, tendo como participação da pesquisa o gestor e todos os funcionários, onde foram coletadas as seguintes informações como mostra a figura 2.

**Quadro 2 – Pesquisa Diagnóstico**

<b>Informações Coletadas</b>		
<b>Causas organizacionais</b>	<b>Causas externas à organização</b>	<b>Causas individuais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de critério tanto na entrevista de seleção, quanto no desligamento;</li> <li>• A política salarial e de benefícios da organização;</li> <li>• O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;</li> <li>• As oportunidades de crescimento oferecidas pela organização;</li> <li>• O tipo de relacionamento humano dentro da organização;</li> <li>• Condições físicas e ambientais de trabalho da organização;</li> <li>• Os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;</li> <li>• Critérios de avaliação do desempenho;</li> <li>• O grau de flexibilidade das políticas da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquecimento da oferta de empregos;</li> <li>• A conjuntura econômica;</li> <li>• Mudanças tecnológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequação dos trabalhadores;</li> <li>• Mudança de município ou de estado;</li> <li>• Busca de melhores salários,</li> <li>• Insatisfação no trabalho;</li> <li>• Razões ligadas à idade, saúde e família;</li> <li>• Condições sócio econômicas dos funcionários.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores, 2020

O resultado da pesquisa identificou aspectos que podem ser considerados favoráveis a administração dos profissionais relacionados a satisfação com o trabalho executado, relacionamento com o proprietário, condições físicas, e segurança no trabalho, também foram destacados pontos que merecem atenção da empresa como a falta de possibilidade de crescimento, remuneração, motivação, trabalho em equipe, falta de incentivo ao estudo e falta de práticas para a retenção de funcionários.

#### **4. Resultados e Discussões**

O sistema de avaliação serve com importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, alavancar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e a qualidade de vida das pessoas e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e de eficácia, a ação de avaliar apesar de fazer parte do cotidiano humano sempre levanta apreensões, principalmente quando se trata de um sistema formal. No contexto organizacional está se tornou uma prática comum na tentativa de qualificar desempenho e produtividade.

Para facilitar as decisões da empresa em relação ao resultado da pesquisa foram relacionados os aspectos apontados como desfavoráveis mesmo que seja a posição da maioria com o perfil dos funcionários como demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Resultados**

Relação dos resultados desfavoráveis com o perfil dos funcionários						
Aspectos Desfavoráveis	Sexo	Faixa Etária	Estado Civil	Residência	Deslocamento	Cargo
Forma de avaliação	M	18 a 25	Solteiro	Alugada	10 minutos	Estocador
Estimulo ao estudo	F	18 a 25	Casada	Própria	15 minutos	Vendedora
Desenvolvimento profissional	F	18 a 25	Solteira	Própria	20 minutos	Administrativo
Receptividade de opiniões	M	18 a 25	Casado	Alugada	25 minutos	Setor de entrada e saída
Equipamento de segurança	F	18 a 25	Solteira	Alugada	30 minutos	Serviços Gerais

Fonte: Elaborados pelos autores, 2020.

Os resultados desfavoráveis da pesquisa foram apontados por funcionários na maioria do sexo masculino, que moram em casas alugadas, com a mesma faixa etária e diferentes cargos, os aspectos relacionados como desfavoráveis estão todos relacionados com as práticas de recursos como enfatizam os autores pesquisados, considera-se que o fato de morarem em casa alugada pode ser um motivo para a preocupação com a melhoria da remuneração, até porque os funcionários consideram que o salário que recebem é adequado para função, a idade também pode ser uma razão para a busca de novas oportunidades, porém pode ser considerado como um fator crítico apontado a falta de espírito de equipe.

Com base no resultado da pesquisa foram apresentadas as seguintes sugestões para a empresa pesquisada.

**Quadro 4 – Sugestões**

Sugestões		
Definição de critérios para contratação de funcionários.	Incentivar a continuidade dos estudos.	Oferecer pequenas recompensas semanais vinculadas a metas de assiduidade.
Aplicar as medidas disciplinares em caso de absenteísmo para evitar demissão por iniciativa da empresa sem justa causa.	Implantar a entrevista de desligamento para detectar as reais causas da saída dos funcionários, utilizando também em determinados casos um questionário aberto.	Fazer um estudo para adotar um sistema alternativo de recompensas financeiras e não financeiras.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Como é um sistema de remuneração que procura vincular o desempenho imediato a recompensa e a motivação pode ser uma estratégia para ao mesmo tempo buscar o comprometimento e diminuir a rotatividade.

## 5. Considerações Finais

Nesse contexto, a competitividade implica oferecer produtos e serviços diferenciados para satisfazer os clientes, reforçando a importância das práticas e políticas para administrar os funcionários para possibilitar a permanência nas empresas, para evitar custos com a rotatividade de pessoal, considerando que a cada saída de funcionários, normalmente, segue de uma admissão, e este giro acaba tendo um custo alto significativo, a rotatividade é um motivo de preocupação na maioria das empresas no cenário de competição globalizada.



Na verificação das políticas de recursos humanos foi possível observar que existem um relacionamento amigável no trabalho, que são consideradas boas as condições físicas, bem como são oferecidos os equipamentos de segurança necessários para prestação dos serviços, aspectos que foram apontados pelo proprietário e confirmados na pesquisa com os funcionários, porém apesar do bom relacionamento no trabalho os funcionários alegaram que não existe espírito de equipe.

O resultado ainda mostrou que não existem práticas diferenciadas para retenção dos funcionários, especialmente os de cargos de frentista onde a rotatividade é concentrada, Em um sentido mais amplo, a perda de funcionários também significa perda de conhecimento, capital intelectual, inteligência, entendimento e domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, mercado e de negócios, como enfatizam os autores pesquisados.

Vale destacar a atenção do proprietário no decorrer da pesquisa que facilitou todos os meios para que os dados fossem coletados, inclusive com os funcionários, o estudo permitiu verificar em uma empresa parte do aprendizado adquirido no curso, especialmente os relacionados com o tema da pesquisa, considerando que o proprietário está receptivo a elaboração de novos trabalhos, recomenda-se um estudo para implantação de programa de recompensa financeiras e não-financeiras por meio de alternativas criativas de remuneração, sendo inclusive uma das sugestões apresentadas a empresa.

## **Referencias**

CHIAVENATO I. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.\_\_\_\_\_, I. Gestão de Pessoas. 4. ed. São Paulo: Manole, 2015.

DESSLER, G. Administração de Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Pertice Hall, 2015.

GOMES, Agostinha P. S.; CARVALHO, João B. da C.; RIBEIRO, Nuno A. B.; NOGUEIRA, Sónia P. da S. O 'Balanced Scorecard' Aplicado à Administração Pública. Lisboa: Publisher Team, 2015.

KIYAN, Fábio M. Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2018.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda. Revista Connexio 2016.

MOBLEY, William H. Turnover: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 2016.