

***TURNOVER* NA SERRA GAÚCHA: Percepções de líderes sobre a rotatividade na indústria metalúrgica¹**

***TURNOVER* IN THE SERRA GAÚCHA REGION: Leaders' perceptions of *turnover* in the metallurgical industry**

Juliana Cortese²

Patrícia Kruehl Froner Moreira³

Resumo:

Este estudo tem como objetivo investigar os motivos da alta rotatividade de colaboradores nas indústrias metalúrgicas. A rotatividade, ou *turnover*, representa um dos principais desafios enfrentados pela gestão de recursos humanos. Dados recentes indicam que o Brasil apresenta taxas de desligamento superiores à média mundial, evidenciando a gravidade do problema. No setor metalúrgico, essa realidade torna-se ainda mais preocupante, considerando sua relevância econômica e a necessidade de mão de obra qualificada. A pesquisa, de natureza quantitativa e aplicação de questionário elaborado na plataforma Google Forms, direcionado a profissionais de recursos humanos e gestores do setor. Os resultados visam identificar as principais causas da rotatividade, como liderança ineficaz, remuneração inadequada e ausência de benefícios, além de analisar suas consequências e propor estratégias eficazes de retenção de talentos. Conclui-se que a valorização do capital humano, o investimento em capacitação e o fortalecimento da liderança são fatores essenciais para reduzir o *turnover* e promover maior estabilidade e engajamento nas indústrias metalúrgicas. A análise final reforça que a rotatividade é predominantemente voluntária (76%), sendo o Estilo de Liderança o fator mais sensível e que diferencia a percepção dos gestores (Teste U de Mann-Whitney).

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Liderança. Retenção de talentos. Setor Metalúrgico.

Abstract:

This paper aims to investigate the reasons for high employee *turnover* in the metalworking industry. *Turnover* represents one of the main challenges faced by human resources management. Recent data indicate that Brazil has higher termination rates than the global average, highlighting the severity of the problem. In the metallurgical sector, this reality is even more concerning, considering its economic relevance and the need for skilled labor. The quantitative research was developed through a literature review and the application of a

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais, pelo Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Veranópolis.

² Graduando(a) em Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Veranópolis.

³ Professor(a) Orientador(a). Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Veranópolis.

questionnaire created on the Google Forms platform, aimed at human resources professionals and managers in the sector. The results aim to identify the main causes of *turnover*, such as ineffective leadership, inadequate compensation, and lack of benefits, in addition to analyzing its consequences and proposing effective strategies for retaining talent. It is concluded that valuing human capital, investing in training, and strengthening leadership are essential factors in reducing *turnover* and promoting greater stability and engagement in the metallurgical industries. The final analysis reinforces that *turnover* is predominantly voluntary (76%), with leadership style being the most sensitive factor that differentiates managers' perceptions (Mann-Whitney U test).

Keywords: Leadership. Metallurgical sector. People management. Talent retention.

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da rotatividade de pessoal (*turnover*), embora seja um desafio nacional, não é uniforme no Brasil, variando entre estados e setores. Dados recentes indicam que algumas unidades federativas apresentam índices muito próximos à média nacional, refletindo tendências semelhantes às observadas em âmbito nacional. Nesse contexto, dados de 2022 indicam que a taxa de rotatividade no Rio Grande do Sul apresentou nível muito próximo à média nacional, alcançando 50,1% no estado e 49,4% no país (Boletim de Trabalho do RS, 2023).

Já em 2025, os números indicam que a alta rotatividade não é uma peculiaridade regional, mas um fenômeno nacional que exige atenção imediata, pois está crescendo gradualmente. O Brasil apresenta elevados índices de desligamentos, configurando um desafio relevante para as áreas de Recursos Humanos (RH) e Departamento Pessoal (DP). Dados divulgados com base em informações do Ministério do Trabalho e Emprego indicam que o mercado de trabalho brasileiro registra taxas anuais de rotatividade superiores a 52%, evidenciando um cenário preocupante para as organizações (Estadão150, 2025).

A literatura aponta que a rotatividade de funcionário é um desafio significativo para empresas brasileiras, sendo ainda mais crítica no setor metalúrgico devido à necessidade de mão de obra qualificada e ao impacto direto na produtividade (Silva & Silva, 2025). Essa elevada rotatividade tende a afetar negativamente o desempenho da organização, pois indica a saída de pessoas que detêm conhecimentos, habilidades e experiências importantes, representando uma perda de capital humano que acaba sendo absorvido por outras organizações, conforme destaca Chiavenato (2021).

Damaceno e Barbosa (2023) afirmam que a alta rotatividade de pessoal gera impactos em cadeia nas organizações, uma vez que reduz o engajamento dos colaboradores, compromete a produtividade e enfraquece a competitividade empresarial. Além disso, esse cenário contribui para o aumento dos custos com admissão, recrutamento, seleção e treinamento, pois a substituição constante de funcionários afeta negativamente a estabilidade e o desempenho operacional das organizações.

No setor metalúrgico, a problemática da rotatividade tende a ser ainda mais sensível. As organizações desse segmento exercem papel estratégico na economia brasileira, uma vez que realizam a transformação de metais em insumos e produtos utilizados em diversos ramos produtivos. Além disso, o setor sustenta uma ampla cadeia produtiva, gera expressivo número de empregos diretos e indiretos e contribui significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) industrial. Nesse sentido, a indústria metalúrgica pode ser compreendida como um importante vetor de dinamização econômica, com destaque em diferentes dimensões estruturais do desenvolvimento nacional (Sefer Comércio Indústria Ferro e Aço Ltda., s.d.).

A escolha da indústria metalúrgica como objeto de estudo se justifica por sua relevância econômica na Serra Gaúcha, onde responde por parcela significativa do PIB regional, diferentemente de outros setores como o alimentício. Segundo dados da FIERGS (2024), a indústria metalúrgica representa 18% da produção industrial do RS, reforçando sua importância estratégica.

Embora a literatura sobre rotatividade de pessoal seja vasta (Damaceno; Barbosa, 2023; Murari; Nunes, 2023), estudos específicos sobre o setor metalúrgico, especialmente em contextos regionais como a Serra Gaúcha, ainda são escassos. A maioria das pesquisas concentra-se em setores de serviços (Silva; Oliveira, 2023) ou em análises nacionais generalistas, sem considerar as particularidades da indústria metalúrgica regional, como a necessidade de mão de obra qualificada, os desafios específicos de clima organizacional e as práticas de liderança. Assim, este estudo busca preencher essa lacuna ao investigar os fatores que influenciam a rotatividade especificamente no setor metalúrgico da Serra Gaúcha, contribuindo para a compreensão do fenômeno em um contexto industrial pouco explorado pela literatura acadêmica.

Considerando a importância econômica da indústria metalúrgica e os desafios causados pela alta rotatividade no cenário nacional, torna-se fundamental compreender como esse fenômeno ocorre em contextos regionais específicos. Esta pesquisa busca responder ao seguinte problema: Quais são os fatores predominantes associados à alta rotatividade de colaboradores na área de produção de empresas do setor metalúrgico na Serra Gaúcha?

Para responder a essa questão, o objetivo geral desta pesquisa é investigar os fatores associados à alta rotatividade de colaboradores na área de produção de empresas do setor metalúrgico da Serra Gaúcha. Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) Identificar as principais causas da rotatividade de pessoal na área de produção; (ii) Analisar a natureza dos desligamentos (voluntários vs. involuntários) e sua frequência; (iii) Avaliar a percepção dos líderes e gestores sobre as condições de trabalho e o clima organizacional; (iv) Verificar existência de diferenças na percepção da rotatividade e seus fatores em função de variáveis organizacionais (porte da empresa e participação em processos de gestão de pessoas) e; (v) Sugerir estratégias de retenção de talentos coerentes com os fatores identificados.

A importância deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender as peculiaridades desse fenômeno da rotatividade e, assim, contribuir para o desenvolvimento de estratégias organizacionais que promovam ambientes de trabalho mais estáveis, favorecendo a retenção de profissionais qualificados.

Quanto à metodologia, esta pesquisa caracteriza-se por sua natureza quantitativa com aplicação de um questionário elaborado e distribuído por meio da plataforma Google Forms, com o objetivo de coletar dados primários junto a profissionais de recursos humanos e gestores de empresas do setor metalúrgico.

Este estudo está estruturado de forma a possibilitar um entendimento gradual do assunto investigado. Primeiramente, apresenta-se a introdução, que contextualiza o problema da rotatividade no setor metalúrgico, bem como seus objetivos e justificativa. Posteriormente, a revisão de literatura reúne os principais fundamentos teóricos sobre as causas do *turnover*, consequências e estratégias de retenção de talentos. Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, os instrumentos de coleta e as técnicas de análise dos dados. Em seguida, são detalhados e discutidos os resultados obtidos, relacionando-os com a revisão literária. Para finalizar o trabalho é concluído com as considerações finais, nas quais são sintetizados os principais achados, destacadas as limitações do estudo e sugeridas possibilidades para as próximas pesquisas.

A apresentação dos resultados e as considerações finais devem evidenciar de forma clara o atendimento aos objetivos propostos, estabelecendo relações diretas entre os dados obtidos e

cada um dos objetivos específicos. Dessa forma, busca-se demonstrar como os resultados contribuem para a compreensão dos fatores associados à rotatividade e para a proposição de estratégias práticas de retenção de talentos no setor analisado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para atender ao objetivo proposto e desenvolver análise detalhada sobre o turnover no setor metalúrgico, a revisão de literatura está organizada em três seções principais: (2.1) causas da rotatividade; (2.2) consequências da rotatividade nas indústrias; e (2.3) estratégias de retenção de talentos, com foco em práticas eficazes para promover estabilidade e engajamento organizacional.

2.1 Causas da rotatividade

A rotatividade de funcionários, também denominada turnover, caracteriza-se pela substituição recorrente de colaboradores no ambiente organizacional. Esse fenômeno pode decorrer de fatores internos e externos à empresa e tende a impactar o desempenho organizacional, uma vez que corresponde à relação entre o número de desligamentos ocorridos em determinado período e o quadro médio de colaboradores da organização nesse mesmo intervalo (Marras, 2016).

Para compreender adequadamente esse cenário, é fundamental reconhecer que o turnover resulta da interação entre múltiplos fatores, envolvendo tanto elementos externos, como oferta e demanda no mercado de trabalho, conjuntura econômica e disponibilidade de oportunidades profissionais, quanto aspectos internos às organizações. Nesse sentido, Chiavenato (2014) enfatiza que a rotatividade não deve ser entendida como uma causa em si, mas como um efeito decorrente de diversas variáveis externas que influenciam a decisão dos colaboradores de deixar a organização.

A estrutura e a cultura organizacional exercem influência direta sobre as políticas internas de uma organização, pois são elas que definem a forma como os processos são organizados, como as decisões são tomadas e como as pessoas interagem no ambiente de trabalho. Estas estruturas funcionam como alicerces que sustentam e direcionam o funcionamento interno da empresa, afetando diretamente o clima organizacional, a motivação e o desempenho dos colaboradores. Dutra (2012) afirma que a rotatividade de pessoas impacta diretamente tanto os custos quanto a eficiência das organizações, devido às despesas relacionadas à contratação, treinamento e adaptação de novos colaboradores (Lima et al., 2025).

A liderança competente vai além da simples autoridade hierárquica; ela envolve habilidades de escuta, comunicação, empatia, tomada de decisão e a capacidade de inspirar confiança e motivação, evidenciando sua centralidade no funcionamento de qualquer grupo social, especialmente em contextos organizacionais. Nesse sentido, Moscovici (1995) defende que a presença de líderes capazes é essencial para que os grupos humanos se desenvolvam plenamente e aproveitem seus recursos e potencialidades.

Um líder competente é capaz de identificar talentos individuais, estimular o trabalho em equipe e conduzir a organização em direção a seus objetivos estratégicos. Nas empresas, a liderança torna-se ainda mais importante diante de cenários de mudança, alta competitividade e necessidade constante de inovação. A ausência de líderes preparados pode comprometer o desempenho coletivo, gerar conflitos internos, desmotivação e principalmente aumentar os índices de rotatividade. Silva e Silva (2025) enfatizam que o sucesso de uma organização depende da capacidade dos gestores em identificar profissionais adequados no mercado de trabalho e liderá-los de maneira eficiente. Segundo os autores, um gestor competente deve

desenvolver habilidades de liderança, tomar decisões estratégicas e promover um ambiente organizacional que estimule o engajamento e a produtividade dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2022), a condução das pessoas nas organizações fundamenta-se, principalmente, na motivação, na liderança e na comunicação, elementos essenciais para orientar comportamentos e alinhar esforços aos objetivos organizacionais. Nesse contexto, cabe aos líderes adotar estratégias eficazes no exercício de suas funções, reconhecendo as competências individuais e coletivas de seus colaboradores, com o objetivo de potencializar resultados, fortalecer o engajamento e reduzir a rotatividade, considerando que as pessoas constituem o recurso mais valioso da organização.

Outro fator essencial é a política de remuneração adotada pela empresa. Organizações que oferecem salários abaixo da média do mercado enfrentam dificuldades para atrair e reter profissionais qualificados. A ausência de incentivos financeiros e a falta de transparência nos critérios salariais geram insatisfação, levando muitos colaboradores a buscarem novas oportunidades, o que aumenta a probabilidade de desligamentos e, conseqüentemente, eleva a rotatividade. Nesse contexto, Chiavenato (2022) ressalta que incentivos econômicos desempenham papel central na motivação dos trabalhadores, sendo fundamentais para estimular o desempenho e a permanência na organização.

Outro item essencial, além da remuneração são os benefícios oferecidos pelas organizações desempenham papel fundamental na retenção de talentos. Fatores como plano de saúde, vale-alimentação e participação nos lucros contribuem para o bem-estar e a segurança dos colaboradores, aumentando sua satisfação e comprometimento com a empresa. Conforme apontam Silva e Oliveira (2023), esses benefícios são reconhecidos pela literatura como fatores decisivos para a permanência dos profissionais nas organizações, reforçando a importância de políticas de gestão de pessoas que vão além do salário.

Segundo Dessler (2020) a rotatividade de colaboradores está diretamente relacionada a práticas inadequadas de gestão de pessoas, como falhas na liderança, políticas salariais pouco atrativas e a ausência de benefícios relevantes, não se tratando, portanto, de um fenômeno isolado. Segundo o autor, níveis elevados de turnover comprometem a continuidade dos processos organizacionais, elevam os custos com recrutamento e treinamento e enfraquecem o engajamento das equipes que permanecem na organização.

2.2 Consequências da rotatividade

Marras (2016) afirma que a alta rotatividade de pessoal ocasiona impactos financeiros expressivos nas organizações, uma vez que amplia os custos relacionados aos processos de recrutamento, seleção, integração e desligamento de colaboradores. Ademais, a instabilidade do quadro funcional torna a gestão de pessoas mais onerosa, pois envolve atividades como o controle de salários, horas trabalhadas, faltas, atrasos e a remuneração dos trabalhadores.

No campo do comportamento organizacional, diversos fatores são apontados pelos estudiosos como determinantes para o desempenho das empresas, entre eles a rotatividade de colaboradores. Esse fenômeno está associado a impactos negativos, como elevação de custos, descontinuidade de processos e diminuição do engajamento das equipes, influenciando diretamente indicadores organizacionais, como produtividade, absenteísmo, satisfação no trabalho e eficácia organizacional. Ademais, níveis elevados de rotatividade, especialmente quando envolvem a saída de profissionais qualificados, podem comprometer a estabilidade e o desempenho da organização (Robbins, 2005).

Do ponto de vista operacional, a saída constante de funcionários impacta diretamente o cumprimento de metas e a manutenção da qualidade dos produtos e serviços. Nesse sentido, Marras (2016) ressalta que a rotatividade tende a aumentar a necessidade de controles mais

rigorosos, supervisão intensificada, aplicação de medidas corretivas e a adoção de estruturas mais rígidas e centralizadas dentro da organização.

Estruturas administrativas ineficientes, caracterizadas por controles excessivamente rígidos e estilos de liderança centralizados ou autoritários, tendem a gerar reações comportamentais negativas nos colaboradores, como desmotivação, baixo engajamento, frustração e insatisfação. Nesse contexto, tais disfunções organizacionais podem desencadear diversos problemas, entre eles o aumento da rotatividade, do absenteísmo, a redução da produtividade e da qualidade, além da ocorrência de retrabalhos, desperdícios e falhas na comunicação interna (Marras, 2016).

É fundamental que as organizações desenvolvam estratégias eficazes de retenção de talentos, promovendo um ambiente de trabalho que valorize seus colaboradores e minimize os impactos negativos da rotatividade excessiva. Nesse sentido, a Randstad (2025) destaca que manter os talentos na empresa vai além de garantir produtividade: trata-se de fortalecer a cultura organizacional, impulsionar os resultados e assegurar a competitividade do negócio em um ambiente cada vez mais desafiador.

2.3 Estratégias de retenção de talentos

A dinâmica organizacional apoia-se fundamentalmente na articulação entre duas forças centrais: o capital, relacionado aos recursos financeiros e materiais, e o trabalho, associado ao esforço e às competências dos colaboradores. Quando esses elementos atuam de maneira integrada, geram um direcionamento estratégico que favorece o alcance dos objetivos institucionais e o desenvolvimento organizacional, funcionando como um vetor que impulsiona a organização em direção aos resultados pretendidos (Marras, 2016).

Ao capacitar seus líderes, a empresa não apenas garante uma gestão mais eficiente, mas também aumenta a motivação das equipes, melhora o clima de trabalho e ajuda a reter os profissionais mais qualificados. Souza, Ayarza e Spilleir (2022) apontam que a retenção de talentos contribui para a redução do turnover, ou seja, diminui a rotatividade de funcionários e favorece a criação de um clima organizacional positivo, com impacto direto nos setores operacional e comercial. Dessa forma, essa estratégia é essencial para manter os colaboradores engajados e assegurar o sucesso organizacional (Silva; Silva, 2025).

O administrador desempenha papel central na condução de indivíduos e grupos, sendo responsável pela gestão das relações interpessoais no ambiente organizacional. Para exercer essa função de forma eficaz, torna-se indispensável o domínio de competências voltadas à gestão de pessoas, que vão além da simples transmissão de conhecimentos, abrangendo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, o estímulo ao engajamento e a construção de um ambiente favorável ao alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, lidar com pessoas implica orientá-las, capacitá-las, liderá-las e motivá-las de maneira contínua, favorecendo o crescimento individual e o desempenho coletivo (Chiavenato, 2022).

Segundo Robbins (2005), o treinamento é importantíssimo, pois é capaz de fortalecer a autoeficácia dos colaboradores, incentivando-os a enfrentar tarefas desafiadoras e a se dedicar com maior empenho no trabalho. Dessa forma, o desenvolvimento de habilidades não apenas aprimora competências individuais, mas também contribui para a motivação e a produtividade da equipe, obtendo assim, melhores resultados para a empresa.

A adoção de práticas organizacionais voltadas para as pessoas contribui diretamente para reduzir a rotatividade e o absenteísmo, melhora as condições de trabalho e favorece o bem-estar dos colaboradores, ajudando a diminuir o estresse. Nesse sentido, Marras (2016) destaca que investir no capital humano é essencial, pois ajuda a manter baixos níveis de desligamentos e faltas, garante uma boa qualidade de vida aos colaboradores e contribui para a redução do estresse no ambiente de trabalho.

A valorização das pessoas no ambiente de trabalho constitui um fator essencial para o sucesso organizacional e está diretamente associada à redução da rotatividade. O capital humano representa o recurso mais estratégico das organizações, uma vez que são os colaboradores que planejam, executam, inovam e sustentam os resultados institucionais. Quando os profissionais se sentem reconhecidos, respeitados e integrados ao ambiente organizacional, tendem a apresentar maior comprometimento e permanência na empresa. Nesse sentido, os resultados organizacionais dependem, em grande medida, da capacidade do administrador de mobilizar e direcionar o trabalho das pessoas de forma eficaz (Chiavenato, 2022).

Conforme Martins (2022), o reconhecimento no contexto organizacional pode assumir diferentes formas, como promoções, feedback positivo e a implementação de programas de valorização profissional. Para o autor, essas práticas desempenham um papel estratégico na gestão de pessoas, pois contribuem diretamente para o fortalecimento do engajamento dos colaboradores. A valorização do trabalhador permite que os profissionais percebam que seus esforços e resultados são valorizados pela organização, o que impacta positivamente na motivação, na satisfação no trabalho e no comprometimento com os objetivos institucionais. Portanto, o reconhecimento deve ocorrer de forma contínua, pois contribui para a redução dos índices de rotatividade, o aumento do comprometimento das equipes e a obtenção de melhores resultados organizacionais.

Uma filosofia organizacional eficaz deve colocar as pessoas no centro, criando um ambiente de trabalho que respeite a diversidade, estimule a motivação interna e ofereça condições justas para o crescimento e desenvolvimento de todos os colaboradores. Em vez de adotar posturas autoritárias ou discriminatórias, as empresas devem investir em uma gestão participativa e humanizada, na qual os funcionários se sintam valorizados, ouvidos e parte essencial do processo organizacional. Nessa linha, Robbins (2005) destaca que os gestores precisam ajustar sua forma de tratar os colaboradores, reconhecendo suas diferenças e respondendo a elas de maneira adequada, a fim de garantir a retenção dos profissionais.

Murari e Nunes (2023) compreendem o turnover como um indicador que sinaliza perdas de eficiência organizacional, redução da rentabilidade e fragilização do ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, a rotatividade não deve ser interpretada apenas como um indicador quantitativo, mas como uma manifestação das condições organizacionais vivenciadas pelos colaboradores. Aspectos como remuneração inadequada, ausência de benefícios e oportunidades de crescimento, custos financeiros elevados para a empresa, queda na qualidade dos processos e insuficiência de qualificação profissional tendem a intensificar os níveis de rotatividade nas organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pela coleta de dados estruturados e numéricos, os quais possibilitam a realização de análises estatísticas com o objetivo de identificar padrões, relações e tendências em um conjunto mais amplo de participantes. Nesse tipo de abordagem, obtêm-se informações junto a um grupo significativo de indivíduos sobre o problema investigado, de modo que as conclusões sejam fundamentadas na análise quantitativa dos dados coletados (Gil, 2022).

O estudo foi realizado por meio de um questionário elaborado e aplicado por meio da plataforma Google Forms. A amostra final foi composta por 50 respondentes, sendo 30 gestores de produção e 20 profissionais de RH. Babbie (2003) e Gil (2022) afirmam que a utilização de ferramentas online se justifica por sua praticidade, acessibilidade e pela possibilidade de alcançar um grande número de participantes em diferentes localidades, facilitando o processo de coleta e organização das respostas.

O questionário foi composto por 19 questões objetivas, elaboradas com base nos objetivos da pesquisa e na revisão teórica previamente realizada, através dos principais autores Moscovici (1995), Robbins (2005), Chiavenato (2014; 2021; 2022), Marras (2016) e Gil (2022), cujas contribuições oferecem bases conceituais sólidas para a compreensão dos processos de gestão de pessoas e dinâmica das relações de trabalho.

Quadro 01 – Estrutura do questionário por blocos temáticos

Bloco	Dimensão Investigada	Variáveis	Tipo de Escala
Bloco 0	Caracterização da amostra	Cidade, porte da empresa (IBGE), participação em seleção (SELE02) e desligamento (DESLI03)	Categórica nominal
Bloco 1	Clima Organizacional	VALOR05 (valorização e reconhecimento), BENEF06 (benefícios competitivos), OPORT07 (oportunidades de crescimento)	Ordinal Likert
Bloco 2	Liderança e Motivação	AUTON09 (autonomia), COMUNI10 (comunicação), LIDER11 (contribuição da liderança para retenção), postura erros (postura diante de erros)	Ordinal Likert
Bloco 3	Condições de Trabalho	SEGUR13 (segurança e ergonomia), EQUIP14 (equipamentos), CARGA15 (carga de trabalho)	Ordinal Likert
Bloco 4	Percepção sobre <i>Turnover</i>	Natureza dos desligamentos, principais motivos de saída, medidas eficazes de retenção	Categórica nominal (múltipla escolha)

Fonte: adaptado de Gil (2022), Malhotra (2012).

As questões do Bloco 1 ao Bloco 3 utilizaram escalas ordinais do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (Nunca) a 5 (Sempre), exceto a questão sobre postura diante de erros, que originalmente utilizou escala de 4 pontos. Segundo Malhotra (2012), a escala tipo Likert é simples de construir, aplicar e é de fácil entendimento por parte dos respondentes da pesquisa. As questões do Bloco 4 foram de múltipla escolha, permitindo identificar a percepção dos respondentes sobre as causas e soluções para o *turnover*. O formulário foi disponibilizado aos participantes por meio de um link eletrônico, divulgado em redes sociais como WhatsApp, Facebook e LinkedIn. A participação foi voluntária, e as respostas foram coletadas de forma anônima, garantindo a confidencialidade e a integridade dos dados obtidos.

Após a coleta, foram obtidas 57 respostas, das quais 7 foram excluídas (respondentes 1, 5, 9, 29, 31, 37 e 38) por não atenderem aos critérios de participação: respondentes cujas empresas não se enquadravam no setor metalúrgico ou na limitação geográfica do estudo. A amostra final válida totalizou 50 respondentes, o que impõe limitações à generalização (Lopes; Gabriel, 2025).

A questão 9 (postura_erro), referente à postura da liderança diante de erros, foi recodificada para manter consistência com as demais escalas ordinais do instrumento. Originalmente, a escala variava de 1 (sempre construtiva) a 4 (sempre punitiva). Após a recodificação, a escala passou a variar de 1 (sempre punitiva) a 4 (sempre construtiva), de modo que valores maiores representam avaliações mais positivas, em conformidade com as demais variáveis do estudo. Os dados coletados foram organizados em planilhas eletrônicas e posteriormente processados no software estatístico SPSS ® (Statistical Package for the Social Science). As análises realizadas incluíram: (i) Frequências para caracterização da amostra e identificação de padrões nas variáveis categóricas (Malhotra, 2012). (ii) Medidas de tendência central e dispersão para cálculo de médias, medianas e desvios-padrão para as variáveis ordinais. (iii) Distribuições percentuais para visualização dos padrões de resposta nas escalas Likert.

Antes da aplicação de testes inferenciais, foi realizada a verificação do pressuposto de normalidade dos dados por meio da análise visual dos histogramas com curva normal sobreposta para cada variável ordinal.

A maioria das variáveis violou o pressuposto de normalidade, apresentando distribuições assimétricas e concentração de respostas em determinadas categorias. Esse achado justificou a escolha de testes não paramétricos para as análises subsequentes. Com o objetivo de comparar a distribuição das variáveis ordinais entre dois grupos independentes (Lopes; Gabriel, 2025), o Teste U de Mann-Whitney foi aplicado para (i) Comparação por porte da empresa (Médio/Grande vs. Micro/Pequeno) e (ii) Comparação por participação na seleção (Sim vs. Não) adotando-se o critério de significância: $p\text{-valor} < 0,05$ indicando diferença estatisticamente significativa.

Todas as fases do estudo seguiram os princípios éticos estabelecidos pela Resolução CNS Nº 510/2016, principalmente no que se refere à proteção da confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes e à obtenção do consentimento informado e voluntário. Os participantes foram informados sobre: (i) os objetivos da pesquisa; (ii) o caráter voluntário da participação; (iii) o anonimato das respostas; e (iv) o uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos. A manutenção da integridade do processo investigativo foi garantida, com o intuito de não apenas coletar informações, mas também de desenvolver um conhecimento que possa realmente ajudar na melhoria da gestão de recursos humanos nas indústrias metalúrgicas.

Para garantir a qualidade linguística deste trabalho de conclusão de curso, utilizou-se uma ferramenta de inteligência artificial como recurso auxiliar de revisão. O prompt usado está disponível no Apêndice C.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da pesquisa aplicada, buscando compreender as percepções dos respondentes acerca dos fatores relacionados à rotatividade de colaboradores (*turnover*) na área de produção, bem como os elementos que podem influenciar sua permanência ou saída da empresa.

4.1 Caracterização da amostra

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos 50 respondentes por cidade de origem, destacando a predominância de empresas da Serra Gaúcha, conforme limitação geográfica do estudo.

Gráfico 1 – Distribuição de Participantes por Cidade



Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

O Gráfico 1 revela que Veranópolis concentra a maior parte dos participantes (21), seguida por Vila Flores (7), Caxias (6) e Nova Prata (4). Essa distribuição confirma a concentração geográfica da pesquisa na Serra Gaúcha, conforme apontado nas limitações do estudo.

A Tabela 1 apresenta o porte das empresas participantes da pesquisa, considerando o número de funcionários conforme a classificação do IBGE.

Tabela 1 - Porte das empresas respondentes

Variável	Alternativa	Frequência	Percentual
Porte da empresa por Número de funcionários (IBGE)	Microempresas (ME) (até 19 funcionários)	6	12%
	Pequeno Porte (EPP) (20 a 99 funcionários)	14	28%
	Médio Porte (100 a 499 funcionários)	24	48%
	Grande Porte (a partir de 500 funcionários)	6	12%

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

A amostra da pesquisa é composta majoritariamente por empresas de médio porte (48%) e de pequeno porte (28%) é típica do setor metalúrgico regional, o que confere relevância ao estudo. Essa diversidade no porte é crucial, uma vez que o *turnover* e seus motivos podem variar conforme o tamanho e a estrutura organizacional. Em empresas de médio e grande porte, por exemplo, é mais comum a existência de políticas formais de gestão de pessoas e planos de carreira. Já nas empresas de pequeno porte, embora possa haver maior proximidade entre líderes e liderados, há frequentemente menores oportunidades de crescimento e benefícios estruturados, fatores que podem contribuir para a rotatividade.

A Tabela 2 demonstra a distribuição da participação dos respondentes nos processos de seleção e desligamento de colaboradores.

Tabela 2 - Descrição da participação dos profissionais nas atividades de seleção e desligamento de colaboradores

Variável	Alternativa	Frequência	Percentual
Você participa ativamente da seleção de novos colaboradores?	Sim	29	58%
	Não	21	42%
Você participa ativamente do desligamento de colaboradores?	Sim	28	56%
	Não	22	44%

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

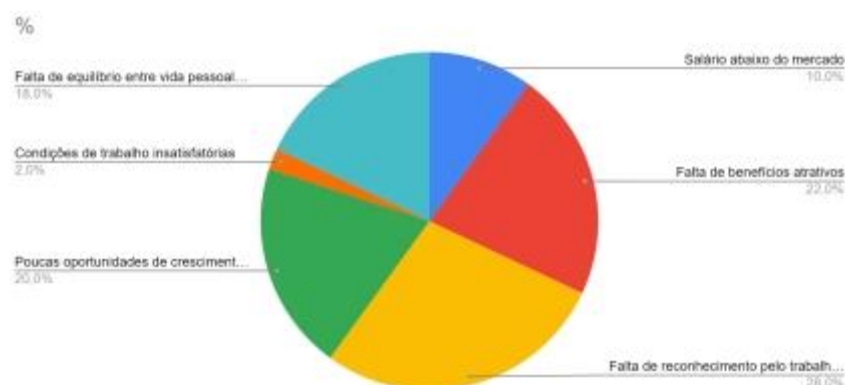
Quanto ao processo de seleção de novos colaboradores, a maioria dos respondentes (58%) declarou participar ativamente. No que se refere à participação nos processos de desligamento, verifica-se que 56% dos profissionais afirmaram participar ativamente. Essa proporção próxima entre as duas categorias sugere uma tendência de participação expressiva dos profissionais nas práticas de gestão de pessoas, embora a parcela que não participa do desligamento (44%) pode indicar a centralização dessa responsabilidade em níveis hierárquicos ou no setor de Recursos Humanos.

De modo geral, os dados evidenciam uma tendência de participação expressiva dos profissionais nas práticas de gestão de pessoas, especialmente nos processos de seleção e desligamento, o que pode contribuir para maior alinhamento entre as decisões de pessoal e as necessidades organizacionais.

4.2 Análise Descritiva

O Gráfico 2 apresenta a distribuição percentual das respostas referentes aos principais fatores percebidos como motivadores para a saída de colaboradores da área de produção.

Gráfico 2 – Fatores percebidos como principais causas de saída de colaboradores



Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

O Gráfico 2 indica que o fator "Falta de reconhecimento pelo trabalho" foi o mais apontado pelos respondentes, representando 28,0% das respostas. Em seguida, aparecem os fatores "Falta de benefícios atrativos" (22,0%) e "Poucas oportunidades de crescimento profissional" (20,0%). Os fatores "Condições de trabalho insatisfatórias" (2,0%), "Salário abaixo do mercado" (10,0%) e "Falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional" (16,0%) obtiveram os menores percentuais, demonstrando que não se destacam como os principais motivos de evasão na percepção dos participantes. Os resultados evidenciam que a retenção está fortemente associada a fatores de desenvolvimento e valorização, como o reconhecimento, o estilo de liderança e a valorização do trabalho, mais do que a fatores puramente remuneratórios (salários e benefícios). A Tabela 4 aborda aspectos do clima organizacional.

Tabela 4 – Percepção sobre Valorização, Benefícios e Oportunidades de Crescimento (Bloco 1)

	Média	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
A empresa valoriza e reconhece colaboradores de alto desempenho:	2,78	4%	42%	32%	16%	6%
O pacote de salário e benefícios oferecido é competitivo em relação ao mercado metalúrgico:	3,00	4%	30%	38%	18%	10%
Existem oportunidades claras de crescimento e promoção dentro da área de produção:	2,54	8%	50%	32%	0%	10%

Nota: As médias foram calculadas considerando a escala ordinal (1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Sempre). Valores próximos ao intervalo situado entre 2,5 e 3,0 foram interpretados como percepções intermediárias, situadas entre as categorias "Raramente" e "Algumas vezes". A análise dos resultados considerou conjuntamente as médias e a distribuição percentual das respostas, a fim de proporcionar uma interpretação mais consistente dos dados.

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

Sobre o reconhecimento, a percepção é predominantemente baixa (média = 2,78), com 42% afirmando que a empresa "raramente" valoriza colaboradores de alto desempenho, 32% indicando que isso ocorre "algumas vezes". O pacote de salário e benefícios é visto como neutro (Média = 3,00), com a maior concentração de respostas em "algumas vezes" (38%) e "raramente" (30%), indicando que a competitividade salarial não é um ponto forte, nem fraco, mas sim mediano no mercado. Em relação às oportunidades de crescimento (Média = 2,54), a

percepção é mais negativa do bloco, com 50% dos respondentes afirmando que tais oportunidades "raramente" existem.

A Tabela 5 apresenta a distribuição das respostas referentes à variável como os desligamentos na produção ocorrem.

Tabela 5 – Natureza dos desligamentos na produção (Voluntário vs. Involuntário)

Variável	Alternativa	Frequência	Percentual
Os desligamentos na produção ocorrem, em sua maioria:	Por iniciativa do funcionário (voluntário)	38	76%
	Por decisão da empresa (involuntário)	01	2%
	Equilibrado entre ambos	11	22%

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

A Tabela 5 indica que 76% dos desligamentos ocorrem predominantemente por iniciativa do funcionário (voluntário) e apenas 2% por decisão da empresa (involuntária). Esse cenário reforça que a rotatividade é, majoritariamente, voluntária, sendo motivada por escolhas individuais dos empregados, sinalizando a necessidade da empresa revisar suas estratégias de retenção e gestão do clima organizacional.

A Tabela 6 apresenta os resultados referentes ao Bloco 2, que aborda aspectos relacionados à liderança e motivação no ambiente de produção. Os dados evidenciam a percepção dos respondentes quanto à autonomia, comunicação e estilo de liderança praticados pela gestão.

Tabela 6 – Percepção sobre Autonomia, Comunicação e Liderança (Bloco 2)

	Média	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
A equipe de produção recebe autonomia e confiança para executar suas atividades:	2,86	10%	36%	20%	26%	8%
Os gestores comunicam objetivos, metas e mudanças de forma clara:	2,88	8%	38%	28%	10%	16%
O estilo de liderança praticado contribui para reter talentos na produção:	2,56	10%	52%	14%	20%	4%

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

A Tabela 6 evidencia que, no item autonomia e confiança (Média=2,86), a percepção de limitação é forte, com 46% dos respondentes concentrados nas categorias “Nunca” (10%) e “Raramente” (36%), sugerindo que ainda há limitações na confiança concedida. Para a clareza na comunicação dos gestores (Média=2,88), uma parcela significativa (38%) afirma que essa comunicação acontece raramente, apesar de haver 16% que afirmam ocorrer “Sempre”. A percepção é mais crítica sobre a retenção pela liderança (Média = 2,56) sendo mais baixa do bloco, com predominância de respostas "raramente" (52%) e "algumas vezes" (14%).

A Tabela 7 apresenta a estatística descritiva referente à postura da liderança diante de erros, no contexto do Bloco 2 – Liderança e Motivação.

Tabela 7 – Postura predominante da liderança diante de erros

Variável	Alternativa	Frequência	Percentual
Quando ocorrem erros, a postura predominante da liderança é:	Sempre punitiva	3	6%
	Mais punitiva do que construtiva	23	46%
	Mais construtiva do que punitiva	19	38%
	Sempre construtiva	5	10%

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

A Tabela 7 evidencia que a percepção sobre o estilo de liderança apresenta certa divisão entre os respondentes. Embora 46% indiquem que a postura da liderança é mais punitiva do que construtiva, e 6% a percebam como sempre punitiva, observa-se que 38% a classificam como mais construtiva do que punitiva. Esses resultados sugerem que não há uma predominância absoluta de um único estilo de liderança, mas sim uma percepção organizacional heterogênea. Ainda assim, a leve predominância da postura punitiva pode impactar negativamente aspectos como motivação, engajamento e clima organizacional, especialmente em ambientes produtivos que demandam cooperação e estabilidade nas relações de trabalho. A Tabela 8 apresenta a estatística descritiva referente ao Bloco 3 da pesquisa, que aborda as condições de trabalho no ambiente produtivo.

Tabela 8 – Estatística descritiva do Bloco 3 – Condições de Trabalho

	Média	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
As condições de segurança e ergonomia no ambiente de produção são adequadas:	3,54	2%	10%	40%	28%	20%
Os equipamentos e ferramentas disponibilizados estão em boas condições para o uso:	3,6	2%	6%	40%	34%	18%
A carga de trabalho e as metas exigidas estão dentro de um nível razoável:	3,62	0%	2%	54%	24%	20%

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

A Tabela 8 revela avaliações mais favoráveis, mas ainda intermediárias. Para Segurança e Ergonomia (Média = 3,54), a maioria respondeu "Algumas Vezes" (40%) e "Frequentemente" (28%). Para Condição dos Equipamentos e Ferramentas Disponibilizados o padrão semelhante (40% em "Algumas Vezes" e 34% "Frequentemente"). Quanto à Carga de Trabalho (Média = 3,62) foi avaliada com a maior concentração em "Algumas Vezes" (54%). Os resultados indicam que, apesar de médias superiores a 3,00, a grande concentração em "Algumas Vezes" sinaliza a necessidade de intervenções que promovam melhores condições e equilíbrio.

A Tabela 9 apresenta a estatística descritiva referente ao Bloco 4, especificamente à percepção sobre os motivos de *turnover* entre ex-colaboradores da produção.

Tabela 9 – Percepção dos Principais Motivos de Desligamento (Visão de Ex-colaboradores)

Variável	Alternativa	Frequência	Percentual
Os principais motivos relatados por ex-colaboradores da produção ao se desligarem são:	Baixa remuneração	12	24%
	Poucas oportunidades de crescimento	9	18%
	Estilo de liderança	16	32%
	Excesso de cobrança e metas irreais	0	0%
	Condições de trabalho inadequadas	0	0%
	Falta de benefícios	3	6%
	Reconhecimento insuficiente	8	16%
	Outros	2	4%

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

A Tabela 9 mostra que o estilo de liderança foi apontado como principal fator de desligamento (32%). Em seguida, a baixa remuneração (24%) e poucas oportunidades de crescimento (18%) também se destacam. Já o reconhecimento insuficiente corresponde a 16%.

Fatores ligados à gestão e ao ambiente organizacional, como liderança e reconhecimento, exercem maior influência sobre a decisão de desligamento. A Tabela 10 apresenta a estatística descritiva referente à percepção dos respondentes sobre medidas que poderiam reduzir a rotatividade de funcionários no setor de produção.

Tabela 10 – Medidas mais eficazes para redução do *turnover* (percepção dos colaboradores)

Variável	Alternativa	Frequência	Percentual
Medidas que poderiam reduzir a rotatividade de funcionários na produção:	Aumento salarial	5	10%
	Melhoria nos benefícios	6	12%
	Plano de carreira e promoção interna	16	32%
	Programas de reconhecimento e valorização	11	22%
	Melhorias na liderança e gestão de pessoas	12	24%
	Investimentos em condições de trabalho e segurança	0	0%
	Redução da carga de trabalho ou metas mais realistas	0	0%
	Outros	0	0%

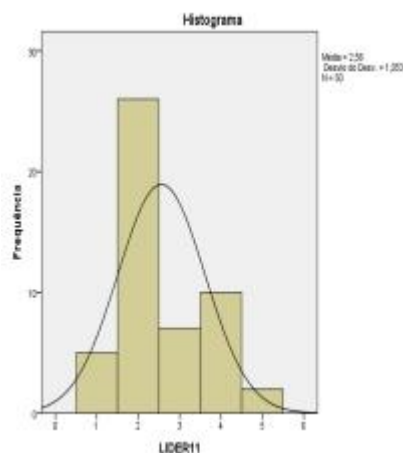
Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

A Tabela 10 apresenta a percepção dos respondentes sobre medidas eficazes para reduzir a rotatividade, destacando o plano de carreira e promoção interna (32%). Em seguida, melhorias na liderança e gestão de pessoas (24%) e programas de reconhecimento e valorização (22%) foram relevantes. A baixa prioridade de aumento salarial (10%) e melhoria nos benefícios (12%) confirmam que os profissionais priorizam oportunidades de crescimento e valorização profissional sobre fatores remuneratórios.

4.3 Verificação da Normalidade dos Dados da Amostra e Justificativa dos Testes Estatísticos

Para fundamentar a escolha dos testes estatísticos e assegurar o rigor analítico da pesquisa, realizou-se a verificação da normalidade dos dados. A distribuição da variável LIDER11 (Estilo de Liderança) foi selecionada como representativa para a análise visual por meio de histogramas com sobreposição da curva normal teórica.

Figura 01 – Histograma da variável Liderança (Lider11) com curva normal sobreposta



Nota: A divergência entre as barras do histograma e a curva normal teórica sobreposta indica possível violação do pressuposto de normalidade.

A Figura 01 apresenta a distribuição da variável Liderança (Lider11). Observa-se que os dados não seguem o padrão da curva normal teórica, apresentando assimetria positiva, com maior concentração de respostas nas categorias inferiores da escala. O pico da distribuição concentra-se no valor 2 (“raramente”), diferindo da média amostral (2,56).

4.4 Análise Comparativa

A fim de analisar possíveis diferenças nas variáveis de percepção segundo o porte da empresa, aplicou-se o Teste U de Mann-Whitney, em função da não normalidade dos dados. A Tabela 11 apresenta as medianas por grupo e os respectivos níveis de significância estatística.

Tabela 11 – Comparação de variáveis de percepção segundo o porte da empresa (Teste U de Mann-Whitney)

Variável	Mediana (Porte 1 – menor)	Mediana (Porte 2 – maior)	Sig. (p-valor)
VALOR05	3,00	3,00	0,322
BENEF06	3,00	3,00	0,275
OPORT07	2,00	2,00	0,309
AUTON09	3,00	2,50	0,249
COMUNI10	3,00	3,00	0,505
LIDER11	3,00	2,00	0,031*
ERROS12	3,00	3,00	0,991
SEGUR13	4,00	3,00	0,235
EQUIP14	4,00	3,50	0,094
CARGA15	3,00	3,00	0,099

Nota: * $p < 0,05$ (diferença significativa)

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

A Tabela 11 demonstra que, ao comparar as variáveis de percepção segundo o porte da empresa, apenas a variável LIDER11 (Estilo de Liderança) apresentou diferença estatisticamente significativa ($p = 0,031$). Esse resultado indica que a percepção sobre o estilo de liderança varia em função do porte organizacional, sendo a única variável a apresentar diferença significativa entre os grupos analisados. Ao considerar as estatísticas descritivas por grupo, observa-se que a mediana foi superior nas empresas de menor porte ($Md = 3,00$) em comparação às empresas de maior porte ($Md = 2,00$), sugerindo percepção mais elevada do estilo de liderança nas organizações de menor porte. As demais variáveis não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, embora EQUIP14 e CARGA15 tenham indicado tendência à diferença ($0,05 < p < 0,10$).

Tabela 12 – Comparação de variáveis de percepção segundo a participação na seleção (Teste U de Mann-Whitney)

Variável	Mediana (Participa – SELE02=1)	Mediana (Não participa – SELE02=2)	Sig. (p-valor)
VALOR05	3,00	2,00	0,777
BENEF06	3,00	3,00	0,648
OPORT07	2,00	2,00	0,888
AUTON09	3,00	2,00	0,524

Continua

			Continuação
COMUNI10	3,00	2,00	0,844
LIDER11	2,00	2,00	0,034*
SEGUR13	4,00	3,00	0,102
EQUIP14	4,00	3,00	0,309
CARGA15	4,00	3,00	0,491

Nota: * $p < 0,05$ (diferença significativa)

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)

A Tabela 12 apresenta a comparação das variáveis de percepção segundo a participação ativa no processo de seleção (SELE02), por meio do Teste U de Mann-Whitney. Observa-se que apenas a variável LIDER11 (Estilo de Liderança) apresentou diferença estatisticamente significativa ($p = 0,034$). Apesar das medianas semelhantes entre os grupos, o resultado do teste indica diferença na distribuição das percepções, sugerindo que a participação ativa na seleção pode influenciar a forma como o estilo de liderança é percebido. As demais variáveis não apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados.

A síntese das análises comparativas indica que a variável liderança foi a única a apresentar diferenças estatisticamente significativas em múltiplas comparações (porte da empresa: $p = 0,031$; participação na seleção: $p = 0,034$), sugerindo sua relevância nas percepções organizacionais. No que se refere ao porte da empresa, observou-se mediana mais elevada nas organizações de menor porte, indicando percepção relativamente mais favorável da liderança nesse grupo. Já na comparação segundo a participação na seleção, embora tenha sido identificada diferença estatística, as medianas semelhantes entre os grupos sugerem variações na distribuição das respostas, e não necessariamente avaliações mais positivas em termos centrais. Adicionalmente, os elevados p-valores associados à postura diante de erros (0,991 e 0,966) indicam ausência de diferenças significativas entre os grupos analisados, sugerindo que tal percepção pode estar presente de forma transversal, independentemente do porte da empresa ou do envolvimento em processos de gestão de pessoas.

4.6 Discussão

A liderança se estabelece como um fator mais determinante na percepção do ambiente de trabalho. Sua qualidade não é isolada, mas atua como o motor que facilita a autonomia e garante fluxos de comunicação eficazes, conforme corroborado pelas fortes correlações observadas com Autonomia ($\rho = 0,747$) e Comunicação ($\rho = 0,730$).

Enquanto a literatura enfatiza o salário como principal fator de rotatividade, os resultados desta pesquisa apontam a ausência de benefícios como determinante. Essa divergência sugere que, na Serra Gaúcha, os benefícios têm maior peso na decisão dos colaboradores.

Os gestores destacaram a liderança como um fator crítico para a permanência ou saída dos colaboradores, enfatizando aspectos relacionados à condução das equipes e à tomada de decisões. Entretanto, os funcionários apontaram a falta de benefícios como um dos principais motivos para o desligamento, ressaltando a importância de condições que promovam segurança e qualidade de vida. Essa divergência de perspectivas evidencia percepções distintas entre os grupos quanto às causas da rotatividade, indicando a necessidade de maior alinhamento e diálogo entre gestão e colaboradores para a identificação dos fatores que contribuem para a saída de profissionais da organização.

Além das correlações, os testes de diferenciação (Teste U de Mann-Whitney) reforçam essa centralidade. A percepção da Liderança foi a única dimensão a apresentar diferença estatisticamente significativa tanto em relação ao Porte da Empresa quanto à Participação do

respondente na Contratação. Isso sugere que a percepção de Liderança é a mais sensível e variável de todas as dimensões, sendo diretamente afetada por fatores estruturais (porte) e de engajamento (participação).

O fato de a participação no processo de entrada de talentos (Contratação) diferenciar a percepção da liderança, mas não as demais variáveis, sugere que o envolvimento direto na gestão estratégica de pessoas está intimamente ligado à forma como o indivíduo avalia o comando e o alinhamento da organização. Isso indica que o envolvimento no processo de entrada de talentos está intimamente ligado à forma como o indivíduo avalia o comando da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou os fatores associados à rotatividade de colaboradores na área de produção de empresas do setor metalúrgico, buscando compreender as percepções dos colaboradores e os elementos que influenciam a permanência ou saída dos empregados (*turnover*). Os resultados demonstram que a rotatividade é predominantemente voluntária, atingindo 76%, o que indica que a maior parte dos desligamentos ocorre por iniciativa dos próprios trabalhadores, motivados por insatisfações internas à organização.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui de forma significativa ao preencher uma lacuna identificada na literatura sobre rotatividade de pessoal. Enquanto a maioria dos estudos concentra-se em setores de serviços ou abordagens generalistas (Silva; Oliveira, 2023; Murari; Nunes, 2023), esta pesquisa evidencia as particularidades do setor metalúrgico na Serra Gaúcha, demonstrando que fatores relacionais, como estilo de liderança, reconhecimento e valorização, assumem maior relevância do que aspectos exclusivamente salariais. Ademais, o estudo amplia o debate teórico ao confirmar que a rotatividade neste setor é predominantemente voluntária (76%), sugerindo que as decisões de saída estão mais relacionadas à insatisfação com o ambiente organizacional do que com fatores externos ao controle da empresa. Esses achados desafiam a ênfase tradicional em remuneração como principal fator de retenção, propondo uma perspectiva mais complexa e multifacetada sobre o fenômeno.

Observou-se também que o clima organizacional apresenta fragilidades, sobretudo no que diz respeito à percepção de valorização e às oportunidades de crescimento profissional, consideradas limitadas pela maioria dos respondentes. Embora as condições de trabalho tenham sido avaliadas como medianas, elas ainda demandam melhorias para promover maior bem-estar e engajamento no ambiente organizacional.

Em termos práticos, os resultados oferecem subsídios diretos para que organizações do setor metalúrgico desenvolvam estratégias de retenção mais alinhadas às percepções e necessidades dos colaboradores. Recomenda-se que os gestores de RH priorizem: (i) programas estruturados de desenvolvimento de líderes, com foco em comunicação assertiva, feedback construtivo e reconhecimento de desempenho; (ii) revisão das políticas de benefícios, uma vez que a ausência de benefícios atrativos foi identificada como fator crítico; (iii) criação de oportunidades claras de crescimento profissional, dado que sua percepção como limitada afeta diretamente a decisão de permanência; e (iv) fortalecimento do clima organizacional por meio de práticas que promovam valorização e autonomia. A implementação dessas ações, fundamentadas em evidências empíricas regionais, pode contribuir significativamente para a redução dos índices de rotatividade e para a construção de ambientes de trabalho mais estáveis e produtivos no setor.

Algumas limitações devem ser reconhecidas: (i) Tamanho amostral: Com 50 respondentes válidos, a amostra é adequada para análises exploratórias, mas limita a generalização dos resultados. (ii) Concentração geográfica: A predominância de empresas da Serra Gaúcha pode refletir características regionais específicas. (iii) Viés de seleção: A

divulgação por redes sociais pode ter atraído perfis específicos de respondentes. (iv) Dados transversais: A coleta em um único momento não permite inferências causais, apenas associações. Apesar dessas limitações, o estudo oferece insights relevantes sobre as percepções de gestores e profissionais de RH quanto aos fatores relacionados ao turnover no setor metalúrgico regional.

Portanto, como sugestões para futuras pesquisas, propõem-se: (i) utilizar amostras maiores e distribuídas em diferentes regiões do país, (ii) adotar métodos qualitativos ou mistos que permitam aprofundar as percepções dos colaboradores, (iii) investigar a relação entre *turnover* e indicadores operacionais, como produtividade e qualidade, e (iv) explorar intervenções específicas de desenvolvimento de liderança e seus impactos na redução da rotatividade ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 2. reimpressão. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

BOLETIM DE TRABALHO DO RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão; Departamento de Economia e Estatística. v. 5, n. 1, abr. 2023. Porto Alegre: SPGG, 2023. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/upload/arquivos//boletim-de-trabalho-quarto-trim-2022.pdf>. Acesso em: out. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 98, p. 44–46, 24 maio 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: gestão humana, fundamentos básicos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

DAMACENO, Ana Paula; BARBOSA, João Carlos. A rotatividade de pessoal e seus efeitos no desempenho das organizações. **Revista Brasileira de Gestão Empresarial**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 45–60, 2023.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

DIEESE. **Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego**. São Paulo: DIEESE, 2017.

ESTADÃO. Empresas brasileiras enfrentam rotatividade recorde e buscam soluções estratégicas. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/negocios/empresas-brasileiras-enfrentam-rotatividade-recorde-e-buscam-solucoes-estrategicas/>. Acesso em: 25 out. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LIMA, Ariane Nogueira de; PASSOLONGO, Michelle Beatriz; ROBERTO, Tiago Moreno Lopes; LUZ, Priscilla Barbosa; OLIVEIRA, Elimeire Alves de; SILVA, Suéllen Danúbia da. Impacto do turnover em diversas culturas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 11, n. 8, ago. 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/20777/12622>. Acesso em: fev. 2026.

LOPES, Evandro Luiz; GABRIEL, Marcelo Luiz Dias da Silva. Princípios de estatística inferencial com pequenos conjuntos de dados: métodos robustos e interpretações responsáveis. In: **OPEN SCIENCE RESEARCH XXI**. Editora Científica Digital, 2025. p. 628-644.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO; DIEESE. **Observatório do Trabalho Brasileiro**, n. 1, abr. 2024. Brasília: MTE; DIEESE, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Junho/REVISTA_DIEESE_2024_final10_5_alta.pdf. Acesso em: 10 jan. 2025.

MOSCOVICI, Fernando. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MURARI, Fabrícia; NUNES, Leonardo Henrique Cordeiro. Causas do turnover e seus impactos nas organizações. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Libertas – Faculdades Integradas, 2023.

RANDSTAD. Retenção de talentos: importância, estratégias e o papel do RH. 31 jul. 2025. Disponível em: <https://www.randstad.com.br/mundo-do-trabalho/desenvolvimento-de-equipes/quais-sao-melhores-estrategias-para-reter-funcionarios/>. Acesso em: jul. 2025.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SERFER AÇOS. O papel fundamental da metalurgia na economia brasileira: uma análise abrangente. [S.l.]: [s.n.], [s.d.]. Disponível em: <https://serferacos.com.br/blog/o-papel-da-metalurgia-na-economia-brasileira/>. Acesso em: jul. 2025.

SILVA, Layanne Oliveira da; SILVA, Thiago Sousa da. Estratégias de retenção de talentos para redução do turnover em empresas do setor metalúrgico. **Foco: Interdisciplinary Studies**, v. 18, n. 4, p. 01-16, 2025. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8304/5917>. Acesso em: fev. 2025.

TRIOLA, Mario F. **Introdução à estatística**. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

Apêndice A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) respondente:

Você está sendo convidada para participar do projeto de pesquisa intitulado: “**TURNOVER: E SEUS IMPACTOS NAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS**”. Esta pesquisa tem o objetivo de identificar quais impactos negativos a alta rotatividade de funcionários nas empresas metalúrgicas enfrentam atualmente. A coleta de dados será realizada por meio deste questionário. O tempo de resposta é de, aproximadamente, 10 minutos. A sua participação será registrada em uma base de dados, apenas para o uso na pesquisa, sem a identificação dos respondentes. A sua participação na pesquisa envolve riscos mínimos, uma vez que não ocorrerá intervenção ou modificação intencional em variáveis fisiológicas, psicológicas ou sociais dos respondentes. Diante de qualquer tipo de questionamento ou dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato imediato com o pesquisador responsável pelo estudo. A sua participação na pesquisa poderá ter benefícios indiretos, especialmente no que se refere à identificação de quais são os desafios enfrentados com a alta rotatividade de funcionários no setor metalúrgico. Ao participar desta pesquisa, saiba que você tem direito:

- de retirar o seu consentimento, a qualquer momento, sem que isso traga qualquer prejuízo a você;
- a não ser identificado e que as informações relacionadas à sua privacidade são confidenciais;
- de ter acesso às informações em todas as etapas do estudo, bem como aos resultados, ainda que isso possa afetar seu interesse em continuar participando da pesquisa;
- de não ter despesas ou ônus financeiro relacionado à sua participação neste estudo;
- de se recusar a responder qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada;
- de que serão mantidos todos os preceitos ético-legais durante e após o término da pesquisa.

Contato do pesquisador:

Nome: Juliana Cortese

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

E-mail: julyanacortese@gmail.com

Orientadora: Prof^ª Me. Patricia Kruehl Froner Moreira

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

E-mail: patricia.moreira@veranopolis.ifrs.edu.br

Apêndice B

Questionário:

1.Sua empresa se enquadra na área metalúrgica:

sim não

2.Você participa ativamente da seleção de novos colaboradores?

sim não

3.Você participa ativamente do desligamento de colaboradores?*

sim não

Bloco 1 – Clima Organizacional e Retenção

4. Em sua percepção, os principais fatores que levam colaboradores da produção a deixarem a empresa são:

Salário abaixo do mercado

Falta de benefícios atrativos

Falta de reconhecimento pelo trabalho

Poucas oportunidades de crescimento profissional

- Condições de trabalho insatisfatórias
- Falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Outro: _____

5.A empresa valoriza e reconhece colaboradores de alto desempenho:

- Nunca Raramente Algumas vezes Frequentemente Sempre

6.O pacote de salário e benefícios oferecido é competitivo em relação ao mercado metalúrgico:

- Nunca Raramente Algumas vezes Frequentemente Sempre

7.Existem oportunidades claras de crescimento e promoção dentro da área de produção:

- Nunca Raramente Algumas vezes Frequentemente Sempre

8.Os desligamentos na produção ocorrem, em sua maioria:

- Por iniciativa do funcionário (voluntário)
- Por decisão da empresa (involuntário)
- Equilibrado entre ambos

Bloco 2 – Liderança e Motivação

9. A equipe de produção recebe autonomia e confiança para executar suas atividades:

- Nunca Raramente Algumas vezes Frequentemente Sempre

10. Os gestores comunicam objetivos, metas e mudanças de forma clara:*

- Nunca Raramente Algumas vezes Frequentemente Sempre

11. O estilo de liderança praticado contribui para reter talentos na produção:

- Nunca Raramente Algumas vezes Frequentemente Sempre

12. Quando ocorrem erros, a postura predominante da liderança é:

- Sempre construtiva Mais construtiva do que punitiva
- Mais punitiva do que construtiva Sempre punitiva

Bloco 3 – Condições de Trabalho

13. As condições de segurança e ergonomia no ambiente de produção são adequadas:

- Nunca Raramente Algumas vezes Frequentemente Sempre

14. Os equipamentos e ferramentas disponibilizados estão em boas condições para o uso:

- Nunca Raramente Algumas vezes Frequentemente Sempre

15.A carga de trabalho e as metas exigidas estão dentro de um nível razoável:

- Nunca Raramente Algumas vezes Frequentemente Sempre

Bloco 4 – Percepção sobre *Turnover*

16. Os principais motivos relatados por ex-colaboradores da produção ao se desligarem são:

- Baixa remuneração
- Poucas oportunidades de crescimento
- Estilo de liderança
- Excesso de cobrança e metas irreais
- Condições de trabalho inadequadas
- Falta de benefícios
- Reconhecimento insuficiente

Outros: _____

17.Medidas que poderiam reduzir a rotatividade de funcionários na produção:

- Aumento salarial
- Melhoria nos benefícios
- Plano de carreira e promoção interna
- Programas de reconhecimento e valorização

- () Melhorias na liderança e gestão de pessoas
- () Investimentos em condições de trabalho e segurança
- () Redução da carga de trabalho ou metas mais realistas

Outros: _____

18.O fator prioritário que mais contribui para o *turnover* na produção é:

- () Salário e benefícios
- () Estilo de liderança
- () Falta de reconhecimento
- () Falta de oportunidades de crescimento
- () Condições de trabalho
- () Metas e cobranças excessivas

19. Número de funcionários (IBGE)

- () Microempresa (ME): até 19 funcionários.
- () Empresa de Pequeno Porte (EPP): de 20 a 99 funcionários.
- () Empresa de Médio Porte: de 100 a 499 funcionários.
- () Grande Empresa: mais de 500 funcionários.
- () Cidade/Estado da empresa: _____

Apêndice C

Utilizou-se Claude (Anthropic©) exclusivamente para revisão ortográfica, gramatical e de concordância textual, sem interferência em conteúdo acadêmico, análise de dados ou desenvolvimento argumentativo

Prompt usado no Claude:

Revise apenas os aspectos formais do texto abaixo, corrigindo:

1. Erros ortográficos
2. Concordância verbal e nominal
3. Pontuação inadequada
4. Regências verbais
5. Paralelismo sintático entre frases

NÃO ALTERE:

- Conteúdo conceitual ou argumentativo
- Estrutura lógica dos parágrafos
- Citações bibliográficas
- Vocabulário técnico específico
- Tom acadêmico do texto
- Ordem das ideias ou sequência argumentativa

Forneça uma lista separada apontando as correções necessárias, indicando em negrito o trecho que estava em desacordo com a norma culta brasileira na versão original.”

Apêndice D

Síntese dos resultados das análises comparativas (Teste U de Mann-Whitney, N=50)

Variável	Porte da Empresa	Participação na Seleção
Valorização (VALOR05)	0,322	0,777
Benefícios (BENEF06)	0,275	0,648
Oportunidades (OPORT07)	0,309	0,888
Autonomia (AUTON09)	0,249	0,524
Comunicação (COMUNI10)	0,505	0,844
Liderança (LIDER11)	0,031*	0,034*
Postura erros (ERROS12)	0,991	0,966
Segurança (SEGUR13)	0,235	0,102
Equipamentos (EQUIP14)	0,094	0,309
Carga trabalho (CARGA15)	0,099	0,491

Nota: * $p < 0,05$ (diferença significativa)

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2025)