

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS RIO VERDE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER E SEUS IMPACTOS:
RELATO DE EXPERIÊNCIA NO SETOR OPERACIONAL DE UMA
TRANSPORTADORA DE CARGAS**

**RIO VERDE/GOIÁS
2024**

ISADORA PRIMIERI PAZINATTO

**FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER E SEUS IMPACTOS: RELATO DE
EXPERIÊNCIA NO SETOR OPERACIONAL DE UMA TRANSPORTADORA DE
CARGAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto Federal Goiano – Campus Rio
Verde, como requisito parcial para a obtenção
do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Dr. Kennedy de Araújo
Barbosa

**RIO VERDE/GOIÁS
2024**

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano

P348f Pazinato, Isadora Primieri
Fatores que influenciam o turnover e seus
impactos: relato de experiência no setor operacional
de uma transportadora de cargas / Isadora Primieri
Pazinatto ; orientador Kennedy de Araújo Barbosa . --
Rio Verde, 2024.
19 f.

TCC (Bacharelado em Administração) -- Instituto
Federal Goiano, Campus Rio Verde, 2024.

1. Rotatividade. 2. Logística. 3. Organizações. I.
Barbosa, Kenedy Araújo, orient. II. Título.

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO

PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS

NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

Tese (doutorado)

Dissertação (mestrado)

Monografia (especialização)

TCC (graduação)

Artigo científico

Capítulo de livro

Livro

Trabalho apresentado em evento

Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

Matrícula:

Título do trabalho:

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: / /

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Documento assinado digitalmente
 ISADORA PRIMIERI PAZINATTO
Data: 15/09/2024 22:16:44-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Local

/ /
Data

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)

Documento assinado digitalmente
 KENNEDY DE ARAUJO BARBOSA
Data: 16/09/2024 07:27:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Regulamento de Trabalho de Curso (TC) – IF Goiano - Campus Rio Verde

ANEXO V - ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Aos 04 dias do mês de setembro de dois mil e vinte e 24, às 20h15min, reuniu-se a Banca Examinadora composta por: Prof. Kennedy de Araújo Barbosa (orientador), Prof. Jean Marc Nacife (membro interno) e Prof. Carlos Antônio Sobrinho (membro interno), para examinar o Trabalho de Curso (TC) intitulado “Fatores que influenciam o turnover e seus impactos: relato de experiência no setor operacional de uma transportadora de cargas” de Isadora Primieri Pazinato, estudante do curso de administração do IF Goiano – Campus Rio Verde, sob a matrícula nº 2021102202930087. A palavra foi concedida à estudante para a apresentação oral do TC, em seguida houve arguição do candidato pelos membros da Banca Examinadora. Após tal etapa, a Banca Examinadora decidiu pela APROVAÇÃO, da estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata, que, após apresentação da versão corrigida do TC, foi assinada pelos membros da Banca Examinadora e Mediador de TC.

Rio Verde, 04 de setembro de 2024

Kennedy de Araújo Barbosa

Orientador

Jean Marc Nacife

Membro da Banca Examinadora

Carlos Antônio Sobrinho

Membro da Banca Examinadora

Jesiel Souza Silva

Mediador de TC

Documento assinado eletronicamente por:

- Jean Marc Nacife, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 16/09/2024 10:09:39.
- Carlos Antonio Cardoso Sobrinho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 16/09/2024 09:51:19.
- Jesiel Souza Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 16/09/2024 08:21:17.
- Kennedy de Araujo Barbosa, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/09/2024 16:19:29.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 15/09/2024. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 633739

Código de Autenticação: 4e6199c74a



AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, por me permitir realizar o sonho de concluir minha faculdade, e me dar forças para que ele se tornasse realidade.

À minha família, por estarem do meu lado, me apoiando, incentivando e confiando que eu seria capaz. Ao meu companheiro Lucas, por entender minha ausência e preocupação durante a elaboração deste, e no decorrer dos anos letivos na instituição, onde me amparou, demonstrando todo seu amor e carinho, suportando todo o processo junto a mim.

Ao meu professor orientador, Dr. Kennedy de Araújo Barbosa, por ter me auxiliado durante todo o processo, e ter me “salvado” quando achei que não iria conseguir.

A vocês, minha eterna gratidão.

RESUMO

O estudo sobre a rotatividade de funcionários na filial de uma transportadora de cargas em Rio Verde, Goiás, revela que a falha na liderança, a competitividade acirrada e uma estrutura organizacional inadequada são os principais fatores responsáveis pelo turnover, impactando negativamente a eficiência operacional e a satisfação do cliente. A empresa, fundada em 2012 e com 77 filiais, enfrenta desafios significativos com a perda de funcionários capacitados, resultando em custos adicionais com recrutamento e treinamento. A implementação de políticas de recursos humanos que alinhem a gestão de RH aos objetivos estratégicos é essencial para melhorar a retenção de pessoal. O trabalho destaca a importância do capital humano como diferencial competitivo e sugere que a gestão eficiente dos recursos humanos pode aumentar a produtividade, reduzir o turnover e engajar mais os colaboradores. Estratégias como a melhoria das práticas de gestão e a reestruturação organizacional são recomendadas para moderar os impactos da rotatividade. Ao compartilhar essa experiência, o estudo visa contribuir para a reflexão sobre os desafios enfrentados pelas empresas do setor de transporte de cargas e o desenvolvimento de soluções práticas para a retenção de talentos.

Palavras-chave: rotatividade, logística, organizações.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	DESENVOLVIMENTO	6
2.1	ORGANIZAÇÃO	6
2.2	O TRANSPORTE DE CARGAS	6
3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	9
4	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	11
5	CAUSAS E SOLUÇÃO DO PROBLEMA	12
6	CONCLUSÃO	14
	REFERÊNCIAS	15

1 INTRODUÇÃO

O efeito Turnover (rotatividade de pessoal) tem se tornado um fenômeno recorrente em diversas organizações privadas, públicas e até mesmo ONG's, causando impactos significativos no cotidiano dessas instituições e na sociedade como um todo. No Brasil, o índice de rotatividade de funcionários chega a 56%, de acordo com um estudo da Robert Half, utilizando dados do Caged - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Hazov, 2023).

Nas organizações, os profissionais são considerados fundamentais para a garantia de sobrevivência e são responsáveis por entregar produtos ou serviços que se destacam no mercado. Por isso, é essencial que a organização recrute e mantenha colaboradores eficientes e eficazes, o que é considerado uma competência essencial capaz de gerar valor (Souza; Castañeda-Ayarza; Spilleir, 2022).

O setor de transporte de cargas, que possui alta competitividade, enfrenta o desafio de reter talentos. Esse problema não só impacta negativamente a eficiência operacional, mas também compromete a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente.

As organizações modernas exigem que a gestão de recursos humanos (RH) esteja estrategicamente alinhada aos objetivos de seus negócios. O capital humano é o diferencial competitivo para o sucesso das organizações, pois é dele que surgem as aspirações e o pensamento, seja no nível estratégico, tático ou operacional (Freitas *et al.*, 2022). Por consequência, percebe-se um crescente reconhecimento da importância do capital humano nas organizações e das oportunidades de aprendizagem que os profissionais têm. Devido à sua complexidade e diversidade, o capital humano precisa ser gerido, liderado e dirigido (Barney *et al.*, 1991; Demo *et al.*, 2011; Maden, 2015).

Dessa forma, faz-se necessária a inclusão de uma política de RH que auxilie na retenção de pessoal, a fim de reter aqueles que são responsáveis pelo sucesso da empresa e que desempenham um papel importante na obtenção de resultados, por serem produtores de inovação, conhecimentos e capacidades organizacionais (Macke; Genari, 2019).

Segundo Chiavenato (2009), as políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais. Em suma, a área de recursos humanos é estratégica nas empresas, responsável por cuidar do principal ativo das organizações: as pessoas. A gestão eficiente dos recursos humanos pode trazer diversos benefícios para a empresa, como aumento da produtividade, redução do turnover, atração de talentos e maior engajamento dos colaboradores (Costa; Niz, 2023).

No processo de elaboração deste trabalho, busca-se explorar e analisar os fatores que contribuem para o turnover em uma filial de uma transportadora de cargas pesadas na cidade de Rio Verde/GO, com base na vivência pessoal e observações feitas durante meu período de atuação junto a essa empresa. Ao longo deste relato, serão apresentados dados concretos, além de depoimentos e reflexões pessoais, oferecendo uma visão abrangente sobre a problemática abordada e sugestões para possíveis estratégias que possam moderar seus impactos.

Por fim, a partir de uma perspectiva prática, serão compartilhadas as lições aprendidas ao longo do processo, destacando as melhores práticas e as áreas que ainda necessitam de melhorias. Ao compartilhar esta experiência, espera-se contribuir para uma reflexão mais ampla sobre os desafios enfrentados pelas empresas desse setor e para o desenvolvimento de soluções práticas e eficientes para a retenção de talentos.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 ORGANIZAÇÃO

Uma organização empresarial é uma entidade estruturada e organizada criada com o objetivo de conduzir negócios ou atividades comerciais. A finalidade principal dessas organizações é a produção e venda de bens ou serviços visando lucro. Segundo Chiavenato (1998, p. 23): “Uma organização é um sistema de atividades [...], a fim de alcançar objetivos específicos”.

A empresa abordada neste relato atua no mercado de transporte de cargas através do modal rodoviário, que, segundo a pesquisa “Custos Logísticos” organizada pela Fundação Dom Cabral, representa 75% do transporte da produção nacional (TOTVS, 2023). Fundada em 2012, com sede em Paranaguá/PR, a empresa possui mais de 120 unidades localizadas nos estados do RS, SC, PR, SP, RJ, MG, MT, MS, BA, TO, RO, DF, PA e GO, contando com mais de 600 colaboradores. Além de terceirizar cargas, conta com frota própria estimada em 120 caminhões, entre eles rodotrens e bitrens graneleiro e basculante. A organização possui mais de 37.000 clientes, entre eles: Comigo, Adubos Araguaia, Rifertil, Louis Dreyfus Company e Olfar.

2.2 O TRANSPORTE DE CARGAS

O transporte de cargas é uma atividade que desempenha um papel crucial no desenvolvimento econômico e na integração do vasto território nacional. O Brasil conta com estrutura para diferentes modais, como rodoviário, ferroviário, dutoviário e hidroviário. De acordo com os dados do Plano Nacional de Logística, elaborado pelo Ministério da Infraestrutura, o país conta com:

Quadro 1 – Modais no país e sua quilometragem

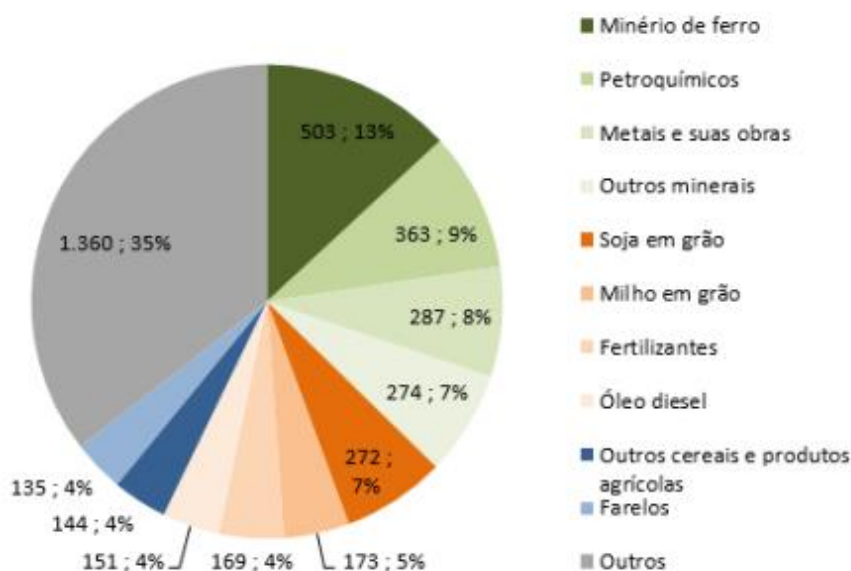
QUILOMETROS	MODALIDADE
1,7 milhão	Rodovias
63 mil	Hidrovias
29 mil	Ferrovias
9 mil	Dutovias

Fonte: Plano Nacional de Logística – Ministério da Infraestrutura

Além disso, possui 37 portos públicos e 191 terminais privados e 2.498 aeródromos.

Tais modalidades contribuem para o escoamento da produção do país, abrangendo diversos setores como minérios, fertilizantes, óleo diesel e commodities. A figura abaixo representa o percentual dos macroprodutos com maior volume transportado (ano base 2017):

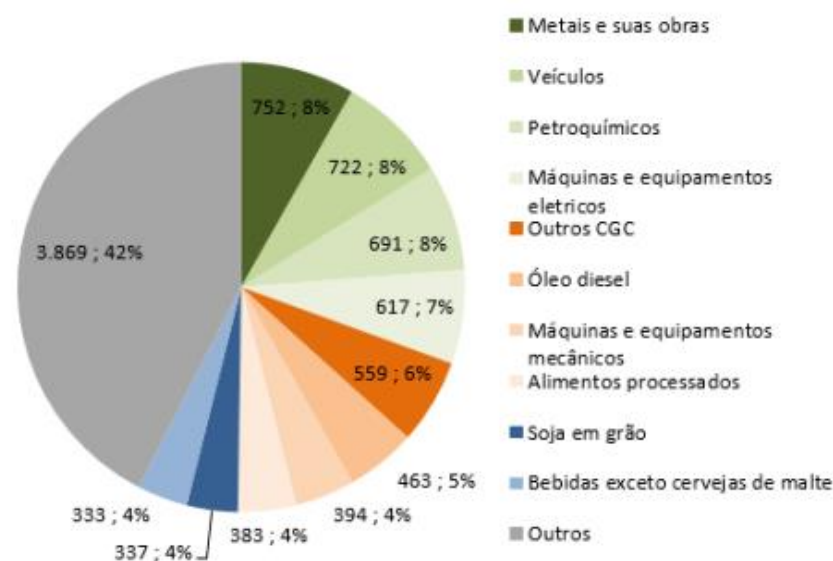
Figura 1 – Resultados macro - Cargas 2017 em peso (milhões de toneladas)



Fonte: EPL (2021), acesso em 14 de junho de 2024

Na figura 3, há a representação dos valores que o transporte de cargas movimentou em reais. Observa-se que apenas quatro macroprodutos com maior representatividade no volume transportado, estão também evidenciados no percentual de valor.

Figura 2 – Resultados macro - Cargas 2017 em valor (em R\$ Bilhões)

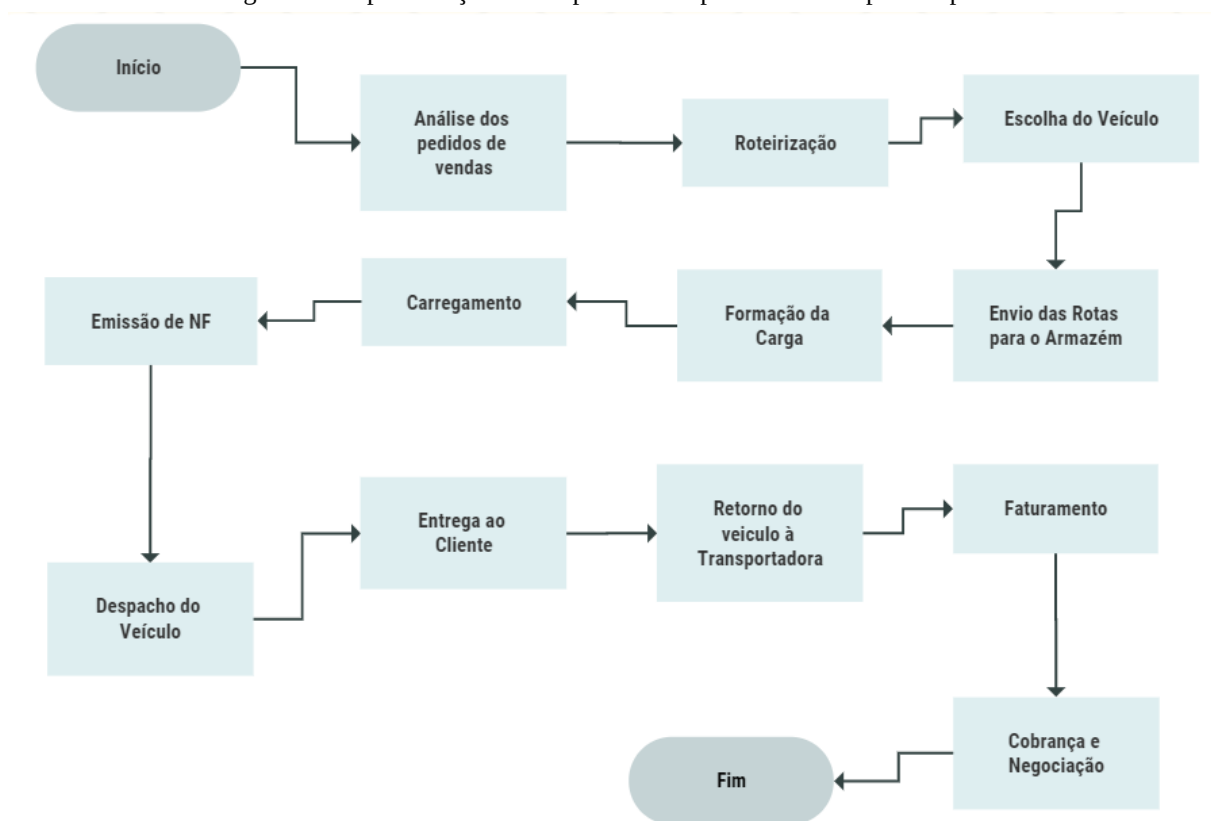


Fonte: EPL (2021), acesso em 14 de junho de 2024

A empresa analisada realiza predominantemente o transporte de grãos, fertilizantes, farelos, outros cereais e produtos agrícolas, além de produtos acabados, que saem da indústria para comercialização e entrega aos consumidores finais.

O processo consiste em: após a negociação do frete, a roteirização é realizada, considerando a disponibilidade de veículos próprios ou a necessidade de contratação de terceiros. Em seguida, é feita a formação da carga e o carregamento. A nota fiscal é emitida e o veículo despachado para o destino final. Ao chegar no local de recebimento, o produto é conferido, descarregado e um recibo da mercadoria é emitido, devendo ser entregue à transportadora para o recebimento do frete. A empresa usa esse recibo para cobrar o frete do cliente, possibilitando o faturamento e a cobrança. O fluxograma abaixo representa esses procedimentos:

Figura 3 – Representação das etapas do transporte realizado pela empresa

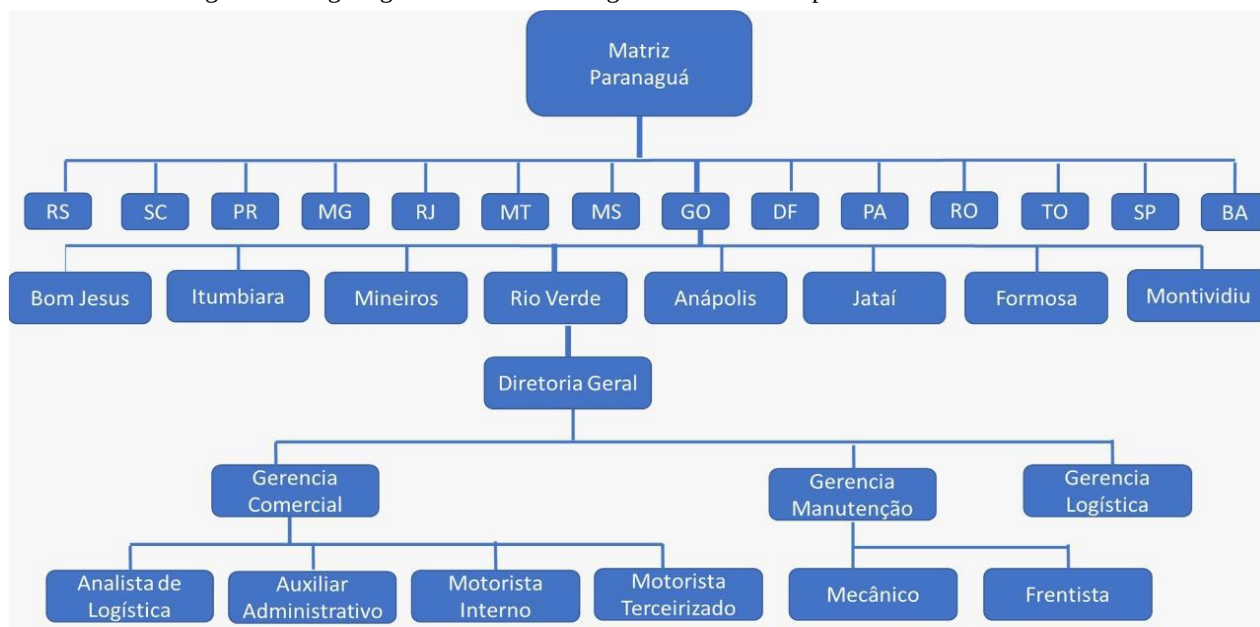


Fonte: elaborado pela autora (2024)

3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Rodofrota Transportes Rodoviários e Logística LTDA possui 77 filiais. A filial a ser estudada, localizada em Rio Verde/GO, conta em seu quadro de colaboradores com 01 diretor, 02 gerentes, 06 analistas de logística e 03 auxiliares administrativos, conforme o organograma a seguir:

Figura 4 – Organograma da estrutura organizacional da empresa e filial estudada



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A transportadora conta com uma equipe de logística que, sob a liderança do gerente, administra estrategicamente os serviços de logística, armazém/depósito, transporte e atendimento ao cliente. Os analistas de logística acompanham as cargas até o destino final, oferecendo suporte quando necessário, além de prover transporte terceirizado em casos de demanda superior à capacidade da empresa.

Para garantir um bom relacionamento com os clientes, a filial possui um gerente comercial responsável pelo contato direto com os contratantes e supervisiona três auxiliares administrativos, os motoristas terceirizados e contratados, além dos analistas de logística. O diretor geral, que possui poder societário na empresa, figura no topo do sistema de autoridade dentro da estrutura organizacional.

Com o objetivo de automatizar e aperfeiçoar os processos de trabalho, a filial utiliza um sistema personalizado de gestão denominado ATUA, que atende satisfatoriamente aos processos administrativos da transportadora.

A empresa tem custos fixos com frota própria, incluindo a remuneração dos funcionários, seguros dos transportes e caminhões, licenciamentos, entre outros. Além disso, há custos variáveis, como manutenção e troca de veículos. A terceirização é uma das estratégias frequentemente utilizadas por algumas empresas para reduzir gastos e otimizar o tempo do gestor.

4 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Diante das observações realizadas na empresa por meio da vivência, foram levantadas hipóteses em relação aos problemas nos processos organizacionais. Um diagnóstico preliminar da análise organizacional aponta para a alta taxa de rotatividade de colaboradores. De acordo com Chiavenato (2010, p. 98):

A rotatividade de pessoal (ou turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver. Isso significa que elas estão sempre perdendo energia e recursos e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio. A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas.

Apesar de o problema concentrar-se nas áreas meio da empresa, os reflexos afetam os setores de produção e, conseqüentemente, geram déficit financeiro e de produtividade. Diagnosticar as causas da flutuação de pessoas nas organizações é um grande desafio para os gestores. A partir do diagnóstico, serão administrados recursos com a intenção de minimizar os danos causados à empresa.

O índice de turnover, quando ocorre acima da média, provoca uma série de adversidades no ambiente organizacional. Isso inclui a perda de funcionários capacitados, com habilidades e conhecimentos sobre os processos desenvolvidos, e, posteriormente, a queda na produtividade, além de gerar gastos recorrentes com treinamento e desenvolvimento de capital humano.

Portanto, após a observação da problemática, foram realizadas entrevistas, análise de dados e análise crítica, permitindo apontar alguns aspectos a serem aperfeiçoados na empresa e identificar quais ferramentas organizacionais melhor se adequam às necessidades, considerando a realidade da organização.

5 CAUSAS E SOLUÇÃO DO PROBLEMA

A rotatividade de funcionários é um fenômeno que representa a saída de colaboradores de uma organização e a entrada de novos empregados para substituí-los. Esse movimento pode ser natural e saudável até certo ponto, permitindo a renovação e a introdução de novas ideias. No entanto, na empresa em questão, o turnover tem se mostrado prejudicial. Após a identificação da problemática, é necessário encontrar os possíveis causadores desse fenômeno. Ao analisar a organização de forma geral, observa-se que as possíveis causas do turnover na equipe são: falha na liderança, competitividade acirrada e estrutura organizacional desalinhada.

A liderança inadequada tem um impacto significativo na retenção de funcionários, uma vez que líderes que falham em inspirar, motivar e apoiar suas equipes contribuem para um ambiente insatisfatório. Segundo Lima (2023), a gestão é um dos fundamentos da existência das organizações, fazendo parte de seu planejamento, estrutura e, conseqüentemente, de seus resultados, refletindo suas capacidades guiadas pelo conhecimento.

Da mesma forma, o líder deve estar atento à competitividade no mercado. O ramo operacional do transporte de carga possui uma alta demanda de colaboradores, e as empresas buscam pessoas com maior experiência na área, que apresentem algum diferencial positivo. Ofertas de melhores condições de trabalho, oportunidades de crescimento, benefícios e salários mais atrativos são comumente os principais motivos pelos quais colaboradores pedem demissão para trabalhar em empresas que oferecem tais propostas.

Além disso, a estrutura organizacional influencia fortemente a insatisfação de alguns colaboradores. Na empresa abordada, não havia clareza nas funções de cada um; as responsabilidades e expectativas não eram claramente definidas, o que deixava a equipe confusa.

A identificação das causas da rotatividade na empresa permitiu que medidas fossem tomadas, e uma política de retenção de talentos foi adotada. Com o passar do tempo, o gestor de logística foi substituído por outro profissional com mais experiência tanto com clientes quanto na gestão de pessoas, o que resultou na valorização dos colaboradores. Dessa forma, foi necessário redirecionar hierarquicamente alguns elementos com atividades correlacionadas e características similares. Partindo dessa abordagem, o novo gerente de logística, que antes não possuía níveis hierárquicos definidos com os analistas de logística, assumiu uma liderança direta, o que contribuiu para o aumento da eficiência, produtividade e competitividade.

Como consequência, uma nova equipe de trabalho foi estruturada, com cada colaborador assumindo funções específicas nas quais possuía maior facilidade e excelência na execução.

Também houve uma melhoria nos salários, o que manteve a equipe motivada para desempenhar suas atividades da melhor forma possível.

Assim, pode-se concluir que o principal motivo do turnover na Rodofrota foi a falta de um olhar atencioso para com os funcionários e falha na liderança. Segundo Tengblad (2017, p. 2), o ativo composto por pessoas e seus conhecimentos no contexto organizacional ou econômico é essencial. A gestão, assim como a Administração, orienta-se pelo paradigma efficientista, isto é, busca estabelecer eficiência nos processos de trabalho com o objetivo de aprimorar resultados.

6 CONCLUSÃO

O estudo sobre a rotatividade de funcionários na filial de uma transportadora de cargas em Rio Verde/GO revelou que a alta taxa de turnover está intrinsicamente ligada a problemas de gestão, competitividade acirrada e uma estrutura organizacional desajustada. A gestão ineficiente foi identificada como um dos principais fatores, impactando diretamente a motivação e a satisfação dos colaboradores. Além disso, a competitividade no mercado de transporte de cargas agrava a dificuldade de retenção de talentos, uma vez que as empresas estão constantemente buscando atrair profissionais experientes, oferecendo melhores condições de trabalho e benefícios.

A estrutura organizacional também desempenha um papel crucial na rotatividade, pois a falta de clareza nas funções e responsabilidades gera confusão e insatisfação entre os funcionários. A reorganização hierárquica e a definição clara das funções contribuíram significativamente para a melhoria do ambiente de trabalho e a retenção de talentos.

As medidas tomadas, como a substituição do gestor de logística, a reorganização das funções e a valorização dos colaboradores por meio de melhores salários e condições de trabalho, demonstraram ser eficazes na redução do turnover, pois se tornaram uma forma de reter talentos. Esses esforços não apenas melhoraram a eficiência e a produtividade da empresa, mas também reforçaram a importância de uma gestão eficaz e de uma estrutura organizacional bem definida para o sucesso e a sustentabilidade da empresa.

Este relato de experiência reforça a necessidade de uma abordagem estratégica na gestão de recursos humanos, destacando que a atenção às necessidades dos colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho positivo são essenciais para minimizar a rotatividade e garantir o sucesso organizacional. Ao compartilhar essas experiências e lições aprendidas, espera-se contribuir para uma melhor compreensão dos desafios enfrentados pelas empresas do setor de transporte de cargas e incentivar a adoção de práticas de gestão mais eficientes e humanas.

REFERÊNCIAS

BARNEY, JAY *et al.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17 (1), p. 99–120, março. 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9.ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro:Elsevier, 2009.

COSTA, Camila Avelino da; NIZ, Maria Julia Ferreira da Silva. **O impacto da liderança no turnover**. – SP, 2023. Trabalho de conclusão de curso. (Curso superior de tecnologia em Gestão Comercial). Faculdade de Tecnologia de Assis, Prof. Dr. José Luiz Guimarães. Assis, 2023.

DEMO, Gisela; NUNES, Iara; MENDES, Nilda; FERREIRA, Lucian; MELO, Beatriz. Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 14, jul.-dez. 2011. ISSN 1982-8756.

EPL – EMPRESA DE PLANEJAMENTO E LOGÍSTICA S.A, disponível em: <https://portal.epl.gov.br/>. Acesso em: 14 de junho de 2024.

FREITAS, A. D. G. *et al.* Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 4, 2022.

HAZOV, Bruno. Brasil lidera índice de rotatividade de funcionários em todo o mundo: 56%. **Panrotas**, 2023. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/100xbrasil/pesquisas-e-estatisticas/2023/08/brasil-lidera-indice-de-rotatividade-de-funcionarios-em-todo-o-mundo-56_199128.html#:~:text=Um%20estudo%20realizado%20pela%20Robert,%2C%20com%2056%25%20de%20turnover. Acesso em: 28 de maio de 2024.

LIMA, Francisco Lúcio Pinto de; FONSECA, Marcello Pires; MOÇAMBITE, Viviane da Silva Costa Novo; SILVA, Aldenor Moçambite da. Gestão do conhecimento: a influência da ciência na gestão empresarial. **Peer Review**, v. 5, n. 24, 2023. DOI: 10.53660/1391.prw2917. ISSN: 1541-1389. Disponível em: <https://orcid.org/0009-0007-7251-9521>. Acesso em: 28 de maio de 2024.

MACKE, J.; GENARI, D. Systematic literature review on sustainable human resource management. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 806–815, 20 jan. 2019.

MADEN, C. Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, v. 44, n. 5, p. 720-738, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0030>. Acesso em: 14 de junho de 2024.

MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. **PNL 2035**. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/planejamento-integrado-de-transportes/politica-e-planejamento/ResumoExecutivoPNL2035final.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2024.

RODOFROTA TRANSPORTES, disponível em: <https://www.rodofrota.com.br/>. Acesso em: 13 de junho de 2024.

SOUZA, P. L.; CASTAÑEDA-AYARZA, J.; SPILLEIR, D. Retenção de Talentos e Turnover: Diagnóstico e Discussão de Fatores a Partir de um Estudo de Caso. **Revista de Administração IMED**, v. 12, n. 1, p. 128, 23 ago. 2022.

TENGBLAD, Stefen. Management practice – and the doing of management. *In*: WILKINSON, Adrian; ARMSTRONG, Steven J.; LOUNSBURY, Michael (eds.). **The Oxford Handbook of Management**. Oxford Handbooks. Oxford Academic, 2017. Online edn, 5 abr. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198708612.013.17>. Acesso em: 22 jul. 2024.

TOTVS, **Como ocorre o transporte de carga no Brasil? Entenda!**, disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-logistica/como-ocorre-transporte-de-carga-no-brasil/>. Acesso em: 14 de junho de 2024.