

BRASIL. REALIZADO NO PERÍODO DE JANEIRO A JULHO DE 2018

O subsistema de recursos humanos em uma universidade particular: potencialidades e desafios sob a luz da gestão de pessoas

TRATA-SE DE UM DESAFIO, ADMINISTRAR O COMPORTAMENTO HUMANO E INTERNO É UMA QUESTÃO POTENCIALIZADORA PARA O CAPITAL INTELECTUAL



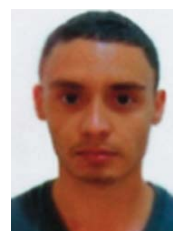
João Batista Borges Machado

Universidade Federal de Uberlândia
Jbbm2005@yahoo.com.br



Silvia María Aparecida Vitorino

Universidade Federal de Uberlândia
silviavitorino2006@yahoo.com.br



Rafael Lopes Olegário

Universidade de Brasília
mr.rafaelolegario@gmail.com

Este trabalho contínuo e em aperfeiçoamento tem como escopo conhecer o gerenciamento de pessoas da universidade x e suas implicações no desenvolvimento da instituição, tendo como aporte o subsistema de recursos humanos. Realizado no período de janeiro a julho de 2018. A gestão de pessoas (GP) é sem dúvida um agente transformador do capital intelectual, quando bem orientada trata-se de mecanismo que favorece apro-

ximar o realizado do planejado (CHIAVENATO, 2002). Porque a Universidade x preocupa-se tanto com o desenvolvimento de seus funcionários, porém tem investido tão pouco em seu treinamento? trata-se da questão que norteou o desenvolvimento deste estudo. Conhecer como tem sido realizado e aplicado o subsistema de recursos humanos na unidade é o objetivo geral deste trabalho. E para responder adequadamente ao problema de pesquisa e ainda atingir

os objetivos pretendidos, buscou-se desenvolver pesquisa aplicada, com objetivo exploratório e descritivo, a base metodológica foi à revisão bibliográfica, utilizou-se de autores renomados na área, como FLEURY (2002), MASCARENHAS (2008), VERGARA (2000); dentre outros, focaliza-se na abordagem quali-quantitativa, a coleta de dados foi realizada por investigação semi-estruturada, utilizou-se de questionário com perguntas abertas e fechadas, trabalho in loco. Os achados demonstraram que existe uma incongruência de valores na instituição, pois na medida em que é investido pouco treinamento em seus servidores, estes tem entregado serviços de qualidade e contribuído de forma incisiva para fortalecer a imagem da instituição, além de alavancar o prestígio da marca na cidade e arredores. Como considerações finais pode-se afirmar que a gestão de pessoas, deve ser tratada de forma mais séria, visando não só qualidade dos serviços prestados, redução de custos, mas especificamente contribuir com o treinamento e desenvolvimento de seus servidores, que demonstraram na pesquisa serem extremamente comprometidos com a meta institucional, que é de ofertar um serviço de qualidade e a transformação de alunos em profissionais de excelência. Conclui-se que treinar seus talentos humanos trata-se de um desafio, administrar o comportamento humano e interno é uma questão potencializadora para o capital intelectual.

Introdução

Na atual sociedade em rede, onde a economia é globalizada, a cultura é diversificada, marcada por uma política em movimento, a tecnologia em transformação, onde há poucos segundos uma notícia pode ser visualizada, interpretada e compartilhada pelo mundo todo, a competição encontra-se cada vez mais acirrada, as pessoas escolhem de forma específica o que

querem e como querem, as empresas precisam cada vez mais estarem alinhadas em ofertar produtos de acordo com as especificações da demanda, e no mundo educacional isso não têm sido diferente do mundo corporativo, o mercado exige cada vez mais estudantes atualizados e dispostos a aprender, pesquisar e ofertar conhecimento que possam incrementar os ganhos financeiros da qualquer instituição.

Em meio à crise e com o mercado cada vez mais competitivo, o setor de Recursos Humanos torna ainda mais essencial para as organizações de ensino de forma cabal. Este assunto hoje assumiu uma posição mais estratégica e todas as suas ações influenciam, diretamente, nos resultados das organizações, sejam elas públicas ou privadas (VERGARA, 2005).

Nesse contexto, é necessário investir continuamente em melhorias nesta área para que todo o subsistema de recursos humanos (RH) consiga funcionar plenamente e gerar ações que colaborem para o desenvolvimento organizacional. Assim, são estas subdivisões que ajudam no gerenciamento de todas as atividades pertinentes a este importante departamento.

Nesse prisma, em Chiavenato (2002), a administração de RH é dividida em cinco subsistemas distintos, porém interligados entre si. São eles nesta ordem: Provisão de Recursos Humanos; Aplicação; Manutenção; Desenvolvimento e Monitoração de Pessoas.

Este trabalho contínuo e em aperfeiçoamento tem como escopo conhecer o gerenciamento de pessoas da universidade x e suas implicações no desenvolvimento da instituição, tendo como aporte o subsistema de recursos humanos. Realizado no período

Com o mercado mais competitivo, o setor de Recursos Humanos torna mais essencial para as organizações de ensino de forma cabal



de janeiro a julho de 2018. A gestão de pessoas (GP) é sem dúvida um agente transformador do capital intelectual, quando bem orientada trata-se de mecanismo que favorece aproximar o realizado do planejado (CHIAVENATO, 2002).

O trabalho apresentado justifica-se dentre outras finalidades por clarificar a necessidade de uma Gestão Estratégica de Pessoas que é hoje um fator de diferenciação competitiva da universidade em meio ao cenário de retração de custos, mudanças rápidas de ambiente, competitividade, globalização, carência de profissionais qualificados e clientes cada vez mais exigentes.

As pessoas, o capital intelectual trata-se da espinha dorsal, a viga, a estrutura desse todo, por isso ao lidar com esse ativo intangível

Justifica-se ainda por ser estratégico para a organização, ao tratar com o intangível e incremental da unidade, é através das pessoas que realiza a melhor propaganda de marketing para a instituição, os funcionários são as portas de entrada da unidade.

As pessoas, o capital intelectual trata-se da espinha dorsal, a viga, a estrutura desse todo, por isso ao lidar com esse ativo intangível, é preciso lidar de forma estratégica. Mascarenhas (2008) define Gestão Estratégica de Pessoas como «Toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa». Portanto, esse trabalho trata-se do fenômeno gerenciamento de pessoas, através do estudo do subsistema presente na unidade em análise, pode ser vislumbrado conforme figura 01 abaixo:

Porque a Universidade x preocupa-se tanto com

o desenvolvimento de seus servidores, porém tem investido tão pouco em seu treinamento? trata-se da questão que norteou o desenvolvimento deste estudo.

Nesse enfoque, a base estrutural de toda empresa são as pessoas, e os diferenciais competitivos somente poderão ser atingidos por meio de uma ação conjunta, onde haja comprometimento de uma equipe de trabalho, pois no atual mundo de negócios onde as incertezas e instabilidades insistem em predominar, as costumeiras técnicas organizacionais não podem ser tidas como único meio de se alcançar resultados concretos. Falar sobre gestão estratégica de pessoas é abordar práticas de gestão de pessoas como conhecer o funcionamento do subsistema de recursos humanos, atividade que deve ser alinhavada com as metas de resultados da unidade, isto é, unir as ações e planos de ação com as estratégias e metas da organização.

Conhecer como tem sido realizado e aplicado o subsistema de recursos humanos na unidade é o objetivo geral deste trabalho.

E para responder adequadamente ao problema de pesquisa e ainda atingir os objetivos pretendidos, buscou-se desenvolver pesquisa aplicada, com objetivo exploratório e descritivo, a base metodológica foi a revisão bibliográfica, utilizou-se de autores renomados na área, como FLEURY (2002), MASCARENHAS (2008), VERGARA (2000), a coleta de dados foi realizada por pesquisa semi-estruturada, utilizou-se de questionário com perguntas abertas e fechadas, o trabalho foi realizado in loco.

Para Gil (2002); a pesquisa exploratória busca familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão. A pesquisa descritiva, busca descrever os fatos



■ **Figura 1.** O Gerenciamento de Recursos Humanos. Fonte: Google Imagens (2018).

como eles acontecem. Já os estudos bibliográficos, permitem aprofundar o assunto, busca reunir as informações e dados que servirão de base para a construção da investigação proposta a partir de determinado tema (MARCONI; LAKATOS, 2003). A abordagem quali-quantitativa é aquela que envolve métodos quantitativos e qualitativos para a obtenção de uma análise mais profunda do assunto da pesquisa. A entrevista semi-estruturada, pode ser planejada ou acontecer espontaneamente e oferece muitos dados importantes, gerando informações quantitativas e qualitativas (DIRCEU, 2004). A pesquisa in loco significa no lugar, na própria instituição (GIL, 2002).

O trabalho culmina em conhecer de forma detalhada a aplicação do subsistema de recursos humanos na unidade, através de seu diagnóstico interno, detalhado em seguida.

Teorizando a ferramenta base: gestão de pessoas

Para Vergara (2000), gestão de pessoas é um tema de maior importância dentro das empresas. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a lhes definir a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

Complementando o autor supra (Garvin, 1992), ressalta que o planejamento estratégico de recursos humanos (RH) deve ser parte integrante do planejamento da organização e deve contribuir para o alcance dos objetivos da organização, incentivando o alcance dos objetivos individuais de cada pessoa.

O planejamento de RH é o processo de decidir a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e talentos humanos necessários para

a realização da ação organizacional futura.

O planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento da organização e deve contribuir para o alcance dos objetivos desta, incentivando o alcance dos objetivos individuais de cada pessoa.

A (GP) tem sido compreendida como uma função organizacional. Essa abordagem nasce com Fayol, que, em 1916, efetua a analogia da administração de empresas com a anatomia. Nessa analogia, procura compreender a administração, subdividindo-a em «funções essenciais existentes em qualquer empresa» (FAYOL, 1981). Nesses termos, a gestão de recursos humanos é entendida como um conjunto de atividades essenciais.

Pesquisas já realizadas sobre o tema

A área de gestão de pessoas têm mudado muito ultimamente, assim não é mais possível apenas um único setor ficar responsável por essa atividade, a administração de competências hoje, um antigo sistema centralizado, hermético e fechado está se abrindo cada vez mais.

Gerir pessoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica para as empresas. Uma atividade importante demais para ficar limitada a apenas a um órgão da empresa (BONIFÁCIO, ANJOS (2016) apud CHIAVENATO, 2010).

Em tempos de era da informação e do conhecimento, onde a mudança, a imprevisibilidade, a competitividade e a incerteza são características marcantes, e que mostram que esse antigo sistema de ARH requer transformações de forma contínua.

Em BONIFÁCIO, ANJOS (2016), constataram que alguns dos funcionários conhecem a empresa em que trabalha e os outros não a conhecem bem, pelo fato de não demonstrarem saber a missão, visão e objetivos da empresa em questão. Como sugestões, os ob-

O planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento da organização e deve contribuir para o alcance dos objetivos



jetivos, missão e visão da empresa poderiam ser mais destacadas e trabalhadas em reuniões e treinamentos internos.

Em Rastely, Castro, Palma, Lopes, Peon (2016), constataram que as organizações têm entendido que os recursos humanos são o principal capital das organizações e, portanto, é necessário buscar no mercado profissionais melhor qualificados.

Subsistema de recursos humanos

A gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organiza-

cional adotada, das características do contexto ambiental, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Segundo Chiavenato (2010

p. 15 e 16) os seis processos de gestão de pessoas são:

Provisão de Recursos Humanos – Este subsistema diz respeito ao importante processo de recrutamento, seleção e contratação, interna ou externa, dos colaboradores. Inclui pesquisas de mercado e a definição de quem irá trabalhar na empresa.

Aplicação de Pessoas – Neste sistema é definido onde os profissionais contratados irão trabalhar. Para isso, são feitas análises de cargos e salários de modo que estes estejam adequados às funções desempenhadas. Compreende ainda a integração (apresentação da empresa e das funções ao colaborador) e a realização de análises de desempenho.

Manutenção de Pessoas – Este subsistema, um dos mais importantes, diz respeito às ações que serão aplicadas visando à retenção e motivação dos colaboradores. Aqui entram fatores como: remuneração, pacote de benefícios, salubridade do ambiente, respeito às relações de trabalho (horários e leis pre-

vistas na CLT e nos acordos sindicais).

Desenvolvimento de Pessoas – Diz respeito aos planejamentos e investimentos da empresa em Treinamento e Desenvolvimento, ou seja, nos cursos, palestras, workshops e treinamentos de capacitação que serão oferecidos aos seus profissionais visando expandir suas habilidades técnicas, emocionais e comportamentais e investir em educação corporativa.

Monitoração de Pessoas – Consiste no banco de dados do setor de Recursos Humanos, onde ficam armazenadas todas as informações pertinentes relativas aos seus colaboradores (currículos, contratos de trabalho, documentos e cópias de diplomas, por exemplo). Isso ajuda a fazer a gestão do conhecimento, a direcionar melhor os treinamentos e realocar profissionais para áreas mais condizentes com suas habilidades, por exemplo.

Fleury (2002), finaliza os Subsistemas de RH assim:

- Recrutamento e seleção de novos funcionários qualificados.
- Avaliação do desempenho e descrição dos cargos da empresa.
- Motivação e satisfação dos funcionários com o trabalho.
- Capacitação e desenvolvimento das habilidades das pessoas.
- Monitoramento dos resultados individuais dos funcionários.

Esse modelo de forma esquemática, é demonstrado conforme figura 02 abaixo.

Aplicações na universidade: o diagnóstico interno

O trabalho foi desenvolvido na Universidade, que buscou investigar sobre o processo de gestão de pessoas, através do subsistema de recursos humanos. O negócio desenvolvido pela empresa é a prestação de serviços de educação do ensino superior, dispondo aos seus clientes cursos de graduação e pós graduação.

Trabalho desenvolvido na Universidade, que buscou investigar sobre o processo de gestão de pessoas, através do subsistema de RH



Os processos de gestão de pessoas ou ARH



■ **Figura 2.** Os processos de Gestão de Pessoas ou ARH. Fonte: Google Imagens (2018)

Instituição de ensino superior privada brasileira, fundada em 1947. Possui três campi, localizados nas cidades de Uberlândia, Araxá e Uberaba. Oferece 42 cursos entre graduação e pós-graduação.

O setor de RH atende com excelência os processos de gestão de pessoas escrito por Chiavenato (2010), sejam eles de agregar, de aplicar, de recompensar, de desenvolver, manter e monitorar pessoas.

A organização aplica o processo de agregar pessoas, pois tem sempre novos processos seletivos, e por estar contratando novos funcionários pelo processo da terceirização. Aplicam as pessoas certas nos lugares certos, de acordo com suas competências e habilidades. Esse mecanismo é vislumbrado através da avaliação de desempenho individual que acontece anualmente em cada setor da unidade.

São ofertadas ajuda de custo para professores que desejam cursar mestrado e doutorado, esse mecanismo fica claro que a instituição busca recompensar seus servidores, além de gratificações por encargo de cursos de graduação e pós-graduação.

Necessita ampliar treinamentos para o desenvolvimento de seus servidores e empregados, utilizando de ferramentas para desenvolver pessoas, assim como é relatado por Tachizawa (2004), indicando como potencial de capacidade produtiva.

Disponibiliza uniformes e EPI's, ressalta-se a não obrigatoriedade em utilizar uniformes, porém constata-se que a unidade executa o processo de manter pessoas. A manutenção também é vislumbrada a medida em que são ofertados convênios médicos e odontológicos, e a adesão a esses planos é de forma voluntário.

Segundo Tachizawa (2004), a higiene e segurança visam condições adequadas de trabalho.

O monitoramento ocorre através do sistema de informações gerenciais, que é construído através do diálogo entre colaboradores, a chefia imediata e seus pares, ou seja colegas de trabalho que desenvolvem a

mesma atividade, neste pode ser mensurado o gap existente entre o planejado e o realizado.

A instituição a passos ainda curtos têm buscado implementar o processo de gestão da informação e do conhecimento, através da construção de manuais e procedimentos operacionais padrão.

Essa última ferramenta confirma o que Araújo (2006) prediz, em que o monitoramento da informação é uma habilidade essencial nos processos organizacionais que, transmitem conhecimentos para melhoria de toda organização, processos no valor agregado, melhorando suas competências e competitividade, que podem ser alcançados através da avaliação do desempenho humano, de forma colaborativa, assertiva e estratégica.

Resultados apresentados

Os achados demonstraram que existe uma incongruência de valores na instituição, pois na medida em que é investido pouco treinamento em seus servidores, o impacto desse treinamento na entrega de serviços e na formação da imagem da instituição tem sido potencializador para manter o grande prestígio da instituição na região e no interior do estado.

Foram distribuídos 43 questionários e destes retornaram 25 aos pesquisadores, os sujeitos foram selecionados da seguinte forma: pertencer há mais de 3 anos em qualquer setor da unidade; vínculo empregado celetista ou terceirizado; trabalhar diretamente com o público; ter participado de algum treinamento, seja na admissão ou em processo de trabalho;

O investimento em treinamento têm sido pequeno, ou seja essa função não tem ocorrido formalmente, ou seja o conhecimento é transmitido através de um servidor ou funcionário mais antigo para aqueles que

Existe uma incongruência de valores na instituição, pois na medida em que é investido pouco treinamento em seus servidores



estão chegando, é necessário que esse conhecimento seja mais formal, além disso é salutar que ele seja registrado. Outro fator observado é que a instituição não tem realizado a gestão da informação e do conhecimento de forma mais séria, há muito o que fazer. É sabido que o conhecimento é tácito, mas é salutar que ele seja discutido, seja por oficinas, por grupos de discussão, por grupos focais, mas o importante é que ele seja transmitido de forma cabal.

Trata-se de um desafio, administrar o comportamento humano e interno é uma questão potencializadora para o capital intelectual

Outro problema apresentado é que os diversos vínculos presentes na unidade, 80 % não conhecem o planejamento estratégico desta, não sabem relatar sobre a missão, a visão, os objetivos estratégicos, porém 90 % sabem mencionar a meta institucional que é de ofertar um serviço de qualidade e a transformação de alunos em profissionais de excelência, pois ela fica fixada na entrada da instituição. 70% aderiram aos convênios médicos e odontológicos, 100% dos trabalhadores participam do processo de avaliação de desempenho individual; 85% acreditam ser importante inserir novos cursos de treinamento para o desenvolvimento do trabalho; 70% vislumbram o clima de trabalho como positivo, enquanto 20% não sabem opinar; 10% acreditam que ele é bom. 60% não conhecem a cultura organizacional, 25% não sabem opinar, 15% não possuem conhecimento algum desse mecanismo.

É importante ressaltar para finalizar essa seção, que aliada ao processo de outsourcing

Considerações e discussões

Como considerações finais pode-se afirmar que a gestão de pessoas, deve ser tratada de forma mais séria, visando não só a qualidade dos serviços presta-

dos, redução de custos, mas especificamente contribuir com o treinamento e desenvolvimento de seus servidores, que demonstraram na pesquisa serem extremamente comprometidos com a meta institucional, que é de ofertar um serviço de qualidade e a transformação de alunos em profissionais de excelência.

Conclui-se que treinar seus talentos humanos trata-se de um desafio, administrar o comportamento humano e interno é uma questão potencializadora para o capital intelectual.

Ademais, pode-se concluir que foram atingidos os objetivos propostos e ainda responder o problema de pesquisa, uma vez que os pesquisadores tiveram acesso aos dados da instituição e puderam conhecer o funcionamento da (GP) através do seu sub-sistema de recursos humanos.

Destaca-se então a necessidade de inserção de processos de capacitação para todos os vínculos empregatícios da unidade, instrumentação para a formação, incremento para o pleno desenvolvimento de forma eficiente e eficaz, de tal forma que processe de forma crítica e articulada uma prática de acordo com o planejamento estratégico da organização.

Assim, realizar uma boa gestão estratégica de pessoas é salutar. Investir em treinamento é promover o desenvolvimento de pessoas, tanto profissional quanto pessoal. As empresas precisam de cabeças pensantes. A empresa que tem pessoas que estudam, analisam, pensam além, estão um passo a frente da concorrência, e na educação isso não diferente.

Portanto, na gestão de treinamento, não dá para pensar em um único setor da empresa. A preocupação deve ser institucional contemplando todos os processos envolvidos, ou seja, pensar de forma global para o resultado global. Analisar o tipo de treinamento, a sua periodicidade, observar se é treinamento de reciclagem, se é o básico ou de aperfeiçoamento, é criar o perfil do treinamento.





Bibliografía

ARAÚJO, Luis César G. Gestão de pessoas. Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo, Atlas, 2006.

BONIFÁCIO, A.A.B. Processo de Gestão de Recursos Humanos em Uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada. Estudo de caso na Fundação Carmelita Mario Palmério. Acesso em 13 de ago de 2018.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: ed. Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: ed. Elsevier, 2010.

DIRCEU, Antonio Ruaro. Manual de Apresentação de Produção Acadêmica, Faculdade Mater Dei, 2a. ed., Pato Branco, 2004.

FAYOL, H. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1981

FLEURY, M. T. L. (Org.). As Pessoas na Organização. I. Ed. São Paulo: Editora Gente. 2002. v. I. 306 p.

GARVIN D.A., Gerenciando a Qualidade: A visão Estratégica e Competitiva, Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Athas, 2002.

GOOGLE (imagens). Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?q=o+gerenciamento+de+pessoas&source>> Acesso em 20 de Ago de 2018.

GOOGLE (imagens). Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?q=O+SUBSIS->

TEMA+DE+RH&source> Acesso em 20 de Ago de 2018.

M.A.; LAKATOS, E.M. MARCONI. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 5ª ed. 2003.

MASCARENHAS, André Ofenheim. Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica. São Paulo: Learning. 2008.

MASCARENHAS, André Ofenheim. Gestão Estratégica de Pessoas, 1ª Edição, Editora Cengage, 2008; Portal IBC – Coaching e Carreiras. O que é Outsourcing.

Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-outsourcing/>>. Acesso em 16 de agosto de 2018.

Portal IBC – Coaching e Carreiras. O que é Turnover.

Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-outsourcing/>>. Acesso em 16 de agosto de 2018.

RASTELY, CASTRO, PALMA, LOPES, PEON. O Sub-sistema de Provisão de Recursos Humanos e sua Contribuição Para o Sucesso Organizacional. Disponível em <periodicos.ftc.br/index.php/dialogos/article/download/248/PDF%204>. Acesso em 13 de Ago de 2018.

TACHIZAWA, T. Metodologia da pesquisa aplicada à Administração. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

VERGARA, S. C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

Notas

Nota 1 Outsourcing é um termo inglês muito empregado no mundo dos negócios para definir terceirização. Trata-se do processo em que uma organização contrata outra para desempenhar determinada função. Qualquer serviço que a empresa contratante não tenha expertise ou infraestrutura para executar, mas cujos serviços sejam necessários ao seu funcionamento, podem ser atribuídos a uma corporação especializada, IBC (2018).

Nota 2 Turnover é um termo da língua inglesa que significa «virada»; «renovação»; «reversão» sendo utilizado em diferentes contextos. É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo, IBC (2018).