

PROPOSTA PARA REDUZIR O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA ALFA LOGÍSTICA

RESUMO

CST em Recursos Humanos

3º Período

Orientador:

Professora Msc Mariana Fátima de Souza Alves

Autores:

ELIZABELE ALVES AGUIAR
EMANUELLE GERHARDT DA CUNHA
JÉSSICA CRISTINA DOS SANTOS
MATHEUS DE CARVALHO NEVES
NATÁLIA MOREIRA DE LIMA
WILSON MARLONG AGUIAR

O presente trabalho tem como objetivo apresentar proposta de solução para o problema do alto índice de rotatividade na ALFA Logística. Na primeira parte, são apresentados os dados da empresa e as informações coletadas para a definição do problema bem como a metodologia e as ferramentas utilizadas, como o Diagrama de Causa e Efeito e a Matriz GUT. Na segunda parte, são abordados os conceitos que auxiliam na tomada de decisão para a resolução do problema encontrado como desenvolvimento de pessoas, o treinamento e a existência de um plano de cargos e salários. Por fim, são descritas as medidas a serem tomadas para atingir o objetivo do trabalho como a elaboração de um plano de carreira para os funcionários e a oferta de treinamentos para esse público.

Palavras-chave: 1 – Relações Humanas. 2 – Rotatividade. 3 – Desenvolvimento de Pessoas. 4 – Treinamento. 5 – Motivação.

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da sociedade capitalista, as organizações se preocupam com aquele que é um de seus maiores patrimônios: seus funcionários. Desde então, as organizações buscam formas de atender as necessidades deles objetivando que alcancem níveis de produtividade satisfatórios.

Por que é atrativo para a empresa reter um funcionário? Por que se torna interessante para ela que seu quadro funcional permaneça estável ao longo do tempo? Certamente, o alcance de resultados positivos é o principal fator a ser buscado. Mas como as organizações devem agir para conseguir esse feito e diminuir o anseio deles em deixá-la? Quais ações uma empresa deve realizar com o objetivo de reter funcionários eficientes?

A resposta desta pergunta vai além dos aspectos econômicos e foi buscando respondê-la que elaborou-se o objetivo principal deste trabalho: identificar quais ações uma empresa pode realizar para reduzir o índice de rotatividade de seus funcionários. De forma a melhor organizar nossa pesquisa, também propusemos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as causas do alto índice de rotatividade de funcionários em uma empresa;
- b) Identificar alternativas diversas de solução para reduzir o alto índice de rotatividade de funcionários em uma empresa;
- c) Elaborar um plano de ação detalhado que permita reduzir o alto índice de rotatividade de funcionários em uma empresa;

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de campo que, conforme Lopes (2006), trata-se de uma coleta direta de informações no local em que acontecem os fenômenos. Na pesquisa de campo, é realizada a coleta de dados através de entrevista, questionários e observações junto a pessoa responsável pelo local (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste trabalho, utilizou-se a pesquisa de campo por meio de uma visita realizada por todos os membros da equipe, à empresa ALFA (nome fictício aqui utilizado para proteger a identidade real da empresa). A ALFA é um operador logístico e está presente no mercado desde 1999. Tem como objetivo apresentar soluções logísticas flexíveis que

reduzem custos e agregam no valor aos produtos e aos serviços de seus clientes. A empresa possui uma matriz em São José dos Pinhais-PR e uma filial em Curitiba-PR.

A ALFA oferece serviços de armazenagem, transporte, separação e distribuição de mercadorias. Atua no regime de armazém geral e concentra esforços na mão-de-obra e nas soluções de “logística pura”. Realiza desde a armazenagem até o acompanhamento das mercadorias aos seus destinos. Segundo a própria empresa, seus diferenciais são o atendimento integral aos clientes, o controle de qualidade contundente, a oferta de sistemas de coordenação logística eficientes, a unitização de mercadorias, o suporte fiscal ao cliente e por fim, a triagem e a distribuição de mercadorias.

Durante a visita que todos os membros da equipe realizaram no dia 13 de março de 2020, foi realizada uma entrevista informal e não-estruturada com a gestora do setor de Recursos Humanos da empresa. Nesta entrevista, foram abordados temas inerentes ao setor de Recursos Humanos como índice de rotatividade dos funcionários, oferta de treinamento e desenvolvimento, quantidade de horas extras realizadas, quantidade de acidentes de trabalho bem como nível de absenteísmo do quadro funcional da empresa. A empresa dispõe de indicadores e forneceu alguns para este trabalho acadêmico. Foi por meio de tais indicadores que a equipe identificou o principal problema enfrentado pela empresa ALFA: elevado índice de rotatividade de funcionários.

No quadro 1, é possível visualizar os índices de rotatividade mensais alcançados pela empresa no período de setembro de 2019 a fevereiro de 2020.

QUADRO 1 – ÍNDICES DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA ALFA

	SET/2019	OUT/2019	NOV/2019	DEZ/2019	JAN/2020	FEV/2020
Plano	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Real	3,02%	6,01%	2,05%	2,04%	1,01%	5,02%

Fonte: Dados da empresa adaptado pelos autores (2020)

A empresa definiu como aceitável um índice de até 2% de rotatividade ao mês. Analisando o quadro 1, porém, é possível concluir que, de setembro de 2019 a fevereiro de 2020, a empresa ALFA ultrapassou esse limite todos os meses, chegando até mesmo a alcançar níveis três vezes maior que o aceitável, como os 6,01% atingido em outubro de 2019.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa de campo, que conforme Lopes (2006), trata-se de uma coleta direta de informações no local em que acontecem os fenômenos. Na pesquisa de campo, é realizada a coleta de dados através de entrevista, questionários e observações junto a pessoa responsável pelo local (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Neste trabalho, utilizou-se a pesquisa de campo através da visita realizada à empresa no dia 13 de março de 2020.

2.1 Métodos e Técnicas: Causas

Segundo Casarin e Casarin (2012) a pesquisa bibliográfica é realizada através de artigos, teses, dissertações e livros, ou qualquer tipo de documentação que possa fornecer dados para a pesquisa. Procura-se livros escritos por outros autores sobre o tema em questão, sendo assim possível verificar o que já foi produzido anteriormente a respeito do assunto a ser pesquisado. A pesquisa bibliográfica:

É elaborada com base em material já publicado, tradicionalmente esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos (GIL, 2010, p.29).

Neste trabalho, aplicou-se a pesquisa bibliográfica para conceituar os diferentes temas abordados. Foi realizada também uma pesquisa documental. A pesquisa documental varia bastante no levantamento de fontes de pesquisa; pode ser desde documentos de ordem privada até registros profissionais, entre outros (FELIX, 2018). Convém mencionar que a pesquisa documental serve para introduzir o redator ao universo da matéria, além de fornecer-lhe subsídios para a elaboração do texto. Consiste na procura de dados a respeito do assunto tratado em documentos, livros e textos já produzidos (GAUDÊNCIO; REGO, 1984, p. 109). Neste trabalho, a pesquisa documental foi utilizada para identificar as informações sobre o histórico do indicador de rotatividade da empresa ALFA.

Como vivemos em uma era tecnológica, em que os dados e as informações mudam constantemente, a pesquisa na *internet* não poderia ser ignorada. Segundo

Mattar (2011), a pesquisa na *internet* oferece alguns recursos de busca sobre tópicos atuais que seria difícil ou impossível de encontrar em bibliotecas. Para Gil (2010), a pesquisa na *internet* é um dos mais importantes meios de informações, já que possibilita a obtenção de dados mais do que em qualquer outra ferramenta de pesquisa. Neste trabalho, utilizou-se a pesquisa na *internet* bem como ao *site* da empresa para obter-se informações sobre a história da empresa e os detalhes do segmento em que ela atua.

A entrevista informal e não-estruturada, desenvolveu-se durante a conversa com a gestora de Recursos Humanos da empresa ALFA, durante a pesquisa de campo. Para Marconi e Lakatos (2010), nesse tipo de entrevista, o entrevistador tem a liberdade de coletar dados, a fim de explorar amplamente o meio, utilizando perguntas mais abertas e que podem ser respondidas de formas informais. Segundo Manzini (2012, p. 155) a entrevista não estruturada “é uma entrevista que se inicia com uma pergunta geradora e o pesquisador não possui um roteiro previamente estabelecido”.

A observação não participativa ocorre quando a pesquisa é feita sem contato direto com o meio, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2010 p.176) “na observação não participante, o pesquisador toma contato com a comunidade grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela”. Neste trabalho, utilizou-se a observação não participante visto que nenhum dos membros da equipe trabalha na empresa, ou seja, os pesquisadores:

Deliberadamente se mantém na posição de observador e de espectador, evitando se envolver ou deixar-se envolver com o objeto da observação” (CERVO; BERVIAN, SILVA, 2007, p. 31).

O *brainstorming*, também chamado de “tempestade de ideias”, ocorre quando pessoas se reúnem na busca por ideias inovadoras ou por soluções de problemas” (CUSTÓDIO, 2015, p.20) e funciona como uma dinâmica de grupo. Essa técnica propõe que um grupo de pessoas se reúna e utilize seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um consenso, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado projeto adiante. A equipe que realizou o presente trabalho, utilizou o *brainstorming* para identificar o problema mais relevante que a empresa enfrentava: o alto índice de rotatividade na empresa ALFA. O *brainstorming* também foi utilizado para auxilia os integrantes da equipe na busca por alternativas de soluções para tal problema.

Após a identificação do problema a ser estudado, a equipe preocupou-se em identificar as causas do mesmo. Neste trabalho, utilizou-se o diagrama de Causa e Efeito para se identificar as causas do problema relatado. Segundo Custódio (2015), o Diagrama

de Causa e Efeito foi criado na década de 1940, e é uma ferramenta muito eficiente para identificar causas e efeitos dos problemas da organização. Também é conhecido como "espinha de peixe", pois sua estrutura e aplicações são fundamentadas em seis categorias: máquina (MQ); método (MT); material (MP); mão de obra (MO); medida (ME) e meio ambiente (MA). Foi uma ferramenta de grande utilidade para a equipe pois permite que “associemos cada uma das causas de um problema a um possível efeito causado por ele (CESAR, 2001, p. 12).

Após a identificação do problema a ser estudado bem como a identificação das causas dele, a equipe buscou priorizá-las. Nesse sentido, a utilização da Matriz GUT foi importante. A Matriz GUT é uma ferramenta que trata os problemas com objetivo de priorizá-los, levando em consideração a gravidade, a urgência e a tendência de cada problema. Mantovani (2009) diz que deve-se utilizar a Matriz GUT para priorizar problemas e para realizar a análise de riscos presentes na organização. A matriz GUT, consiste assim, em elencar as ações e ordem com que elas serão realizadas.

As letras que compõem o nome matriz GUT referem-se às palavras gravidade, urgência e tendência;

- a) Gravidade – definir Problemas;
- b) Urgência – qual resolver primeiro;
- c) Tendência – resultado.

A técnica consiste em listar uma série de atividades a realizar e atribuir os graus quanto a gravidade, urgência e tendência. É preciso formar cinco colunas:

- a) 1 - Problema: identificação do problema ou tarefa a realizar;
- b) 2 - Gravidade: impacto que o problema gera nos envolvidos;
- c) 3 - Urgência: tempo disponível para a resolução do problema;
- d) 4 - Nota: obtida pela soma ou multiplicação da G x U x T;
- e) 5 - Sequência de atividades: identificar qual problema deve solucionar primeiro.

A pontuação de urgência pode ser feita de 1 a 5 levando em consideração a seguinte classificação:

- a) Pode esperar: não há pressa;
- b) Pouco urgente: apesar de urgente, pode esperar;
- c) Urgente: solucionar assim que possível;
- d) Muito urgente: quanto mais cedo melhor;
- e) Imediatamente: precisa de ação imediata (CUSTÓDIO, 2015, p. 100).

Neste trabalho, a matriz GUT foi utilizada para classificar a ordem de prioridade das causas do problema estudado.

2.2 Métodos e Técnicas: Soluções

Para Custódio (2015), *benchmarking* é uma técnica que busca levar a organização a um desempenho superior. É realizado através de pesquisas para comparar as ações com outras empresas que apresentaram o mesmo problema e conseguiram melhorar as funções e processos da organização. Trata-se de um processo comparativo que contém uma sequência de atividades, em que se aprende com outra empresa, possibilitando a organização criar e ter ideias novas em cima do que já foi realizado (ALBERTIN; GUERTZENSTEIN, 2018). Neste trabalho, utilizou-se o *benchmarking* para identificar as possíveis estratégias e ferramentas utilizadas por outras empresas para resolver o problema do alto índice de rotatividade de funcionários.

2.3 Métodos e Técnicas: Plano de Ação

O plano de ação é uma ferramenta muito utilizada pela gestão para planejar e acompanhar as atividades solicitadas por uma empresa objetivando alcançar determinados resultados. De fácil compreensão, o plano de ação “é um mecanismo com grande significado para o processo de desdobramento, organização e execução da estratégia (LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2009). Segundo Saccol, Stangarlin e Hecktheuer (2012, p. 9) “no plano de ação, o estabelecimento pode mostrar que está ciente dos seus problemas e estipular o prazo em que pretende resolvê-los, sempre dentro das possibilidades da empresa”.

Um plano de ação coerente preocupa-se em responder a algumas perguntas:

- 1) Qual é o principal objetivo deste plano de ação?
- 2) Que ação será realizada para atingir esse objetivo?
- 3) Quais as datas e prazos estabelecidos e necessários para a execução desse plano?
- 4) Qual valor financeiro será necessário investir nessa ação?
- 5) Quais áreas da empresa ficarão responsáveis por quais ações?

Neste trabalho, um plano de ação foi elaborado com o objetivo de planejar e acompanhar as atividades necessárias para resolver o problema do alto índice de rotatividade de funcionários.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, serão abordados os conceitos teóricos que serviram de base para a análise do problema enfrentado pela empresa: alto índice de rotatividade de funcionários.

3.1 ROTATIVIDADE

O termo “rotatividade” em recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. O índice de rotatividade de pessoal é um ótimo indicador que as organizações têm sobre sua saúde. Quando esse índice está alto, nota-se que algo errado está acontecendo nessa empresa, mesmo que a saída de funcionário seja uma decisão da própria organização. É necessário avaliar com cuidado as causas que ocasionarão a perda do funcionário (FERNANDEZ, 2006).

Se os funcionários forem retirados das organizações, elas se tornarão sem vida. Se os funcionários faltarem muito ou pedir demissão, as empresas perderão bons funcionários e terão dificuldades para atingir suas metas e objetivos, por isso é necessário ações que incentivem as pessoas a realizar bem suas funções, com dedicação e motivação.

3.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O desenvolvimento é um processo educacional aplicado sistematicamente, voltado a aquisição e ao desenvolvimento de competências, numa perspectiva de longo prazo, para a progressão da carreira do indivíduo. De um lado, as organizações identificam as competências necessárias para os desafios do dia profissional. De outro lado, o colaborador investiga as oportunidades oferecidas pela organização (SOUZA; SOUZA, 2016). O desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém, focado no futuro. O foco do desenvolvimento não é que os colaboradores aprendam por aprenderem, mas que

tenham aquisição de conhecimentos que sirvam para a sua vida profissional e pessoal (NOE, 2015).

3.3 TREINAMENTO

O treinamento é um processo onde as pessoas aprendem algum conhecimento e habilidades para um certo propósito (CHIAVENATO,2009). De acordo com Meneses, Zerbini e Abbad (2011), treinamento tem o objetivo de preparar as pessoas para determinadas tarefas ou cargos. Também está relacionado à aquisição de habilidades e melhoria de capacitação de colaboradores.

3.4 MOTIVAÇÃO

A motivação comprehende as forças tanto interna quanto externa, que estimulam os colaboradores a acreditar e lutar para que os objetivos da organização sejam atingidos (MAÇÃES, 2017). A compreensão dos fatores que interferem na motivação humana pode facilitar as relações interpessoais, o autoconhecimento além das circunstâncias que estão interferindo em determinadas situações (TADEUCCI,2011)

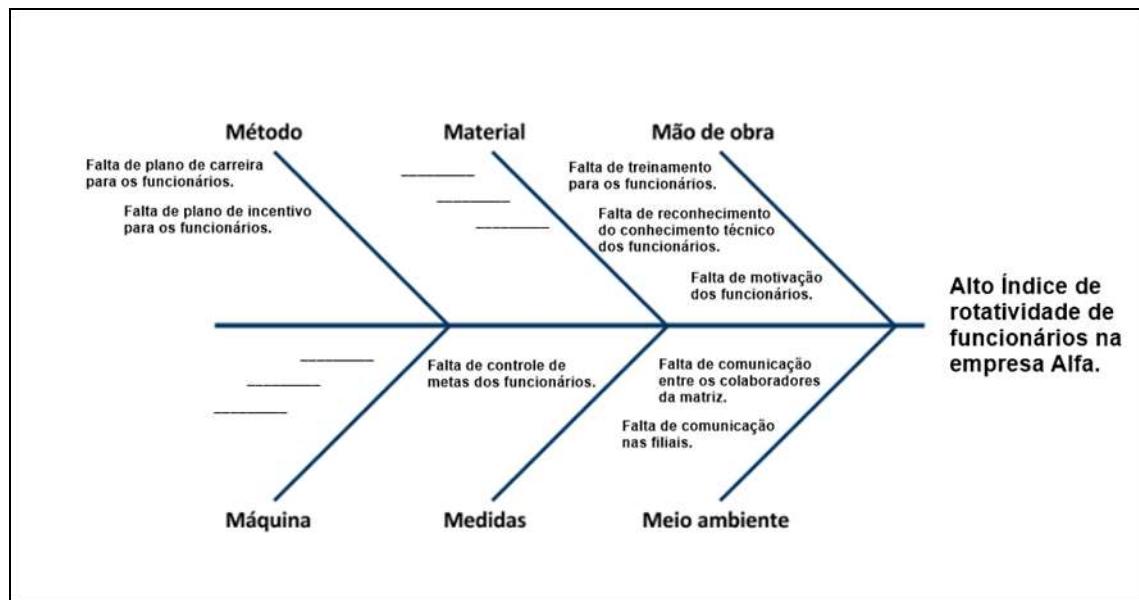
3.5 PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários é uma ferramenta que busca o equilíbrio interno e externo de salários seguindo um roteiro de atividades que tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários (CHIAVENATO, 2016). Esta ferramenta é um conjunto de normas utilizadas para determinar e sustentar as estruturas de cargos e salários dentro da organização. Tem como objetivo informar aos colaboradores os deveres e responsabilidades de cada cargo e definir internamente as políticas de salário da empresa, enquadrando-os por classes e seus respectivos níveis salariais (DUARTE, 2015).

4. PROPOSTA PARA REDUZIR O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONARIOS NA EMPRESA ALFA

Em pesquisa realizada na empresa ALFA, foi identificado o problema do alto índice de rotatividade de funcionários. O presente trabalho tem como objetivo, apresentar uma proposta para reduzir tal índice utilizando ferramentas como o Diagrama de Causa e Efeito e a Matriz GUT. A figura 1 apresenta o Diagrama de Causa e Efeito da empresa para o alto índice de rotatividade de funcionários. Ele foi desenvolvido de acordo com as informações coletadas na entrevista de campo, informal e não estruturada, realizada pessoalmente com a gestora de Recursos Humanos. Também foram consideradas as anotações realizadas pelos membros da equipe durante a observação não participativa.

FIGURA 1 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO DA EMPRESA ALFA



Fonte: Os autores (2020)

O motivo pelo qual não houve causas mencionadas nos itens Máquina e Material se deve ao fato de que o maquinário da empresa se encontra em boas condições de uso enquanto que, os materiais da ALFA atendem às necessidades de seus funcionários.

Após a identificação das causas do problema referente alto índice de rotatividade de funcionários, foi utilizada a Matriz GUT para organizar e priorizar tais causas. Os itens a serem priorizados para a elaboração do plano de ação foram selecionados a partir do quadro 2, com valores iguais ou maior que 80.

QUADRO 2 – MATRIZ GUT DA EMPRESA

CAUSAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	GxUxT	CL
Falta de plano de incentivo para os funcionários	5	5	5	125	1º
Falta de plano de carreira para os funcionários	5	5	5	125	2º
Falta de treinamento para os funcionários	4	5	4	80	3º
Falta de motivação dos funcionários	4	4	4	64	4º
Falta de controle de metas dos funcionários	4	5	3	60	5º
Falta de comunicação entre colabores da matriz	5	3	4	60	6º
Falta de comunicação entre as filiais	4	3	3	36	7º
Falta de reconhecimento do conhecimento técnico	3	3	3	27	8º

Fonte: Autores (2020)

O quadro 2 demonstra que as causas que merecem maior atenção são: falta de plano de incentivo (benefícios) para os funcionários, falta de plano de carreira para os funcionários e falta de treinamento para os funcionários.

Por meio da pesquisa de campo realizada e da entrevista com a gestora de Recursos Humanos, a equipe identificou também que a motivação dos funcionários está abalada e isto pode estar associado à falta de oportunidades de crescimento hierárquico disponibilizadas pela empresa. Foi possível perceber ainda que, não há uma comunicação transparente entre as filiais da empresa nem entre os colaboradores da matriz, o que torna a convivência entre os colaboradores ainda mais difícil.

Em seguida à análise de todas as causas, realizou-se o *brainstorming* entre a equipe para a definição das alternativas de solução mais viáveis para o problema. O quadro 3 apresenta as alternativas de solução mais viáveis para o problema do alto índice de rotatividade de funcionários.

QUADRO 3: CAUSAS E ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

CAUSA	SOLUÇÃO
1 - Falta de plano de incentivo para os funcionários	Elaboração de um plano de incentivo (benefícios) para os funcionários
2 - Falta de plano de carreira para os funcionários	Elaboração de um plano de carreira detalhado para os funcionários
3 - Falta de treinamento para os funcionários	Elaboração de uma matriz de treinamento para os funcionários

Fonte: Autores (2020)

Após o *brainstorming* com a equipe, utilizou-se o *benchmarking* com empresas que realizaram ações para incentivar funcionários e promover a motivação deles. No presente trabalho, dois *benchmarks* foram realizados.

O primeiro considerou o estudo de Ferreira e Almeida (2015), autores que estudaram a rotatividade em uma empresa que atua no segmento do comércio. Segundo eles, há uma relação entre o índice de rotatividade de funcionários e a estratégia da empresa: quanto maior o alinhamento entre a estratégia da empresa e o interesse do funcionário, maior a possibilidade de retenção do mesmo. Tal estudo também identificou que, a motivação e a organização geral das práticas de Recursos Humanos são fatores relevantes no estudo sobre rotatividade de funcionários. Isso corrobora o que a presente pesquisa apontará nos próximos capítulos: uma gestão de Recursos Humanos que utilize ferramentas bem definidas e estruturadas, contribui para o interesse dos funcionários em permanecer na empresa.

O segundo *benchmarking* abordou o índice de rotatividade na construção civil. Segundo Mamari (2017), tal índice é elevado nesse segmento devido à baixa qualificação da mão de obra bem como a pouco experiência dela. Essa mesma pesquisa indicou que 29% dos funcionários pedem demissão em busca de melhores salários e benefícios, o que converge com uma das ações propostas no presente trabalho e que será melhor descrita a seguir.

4.1 Proposta de solução para a falta de plano de incentivo para os funcionários

Durante a entrevista com a gestora de Recursos Humanos da empresa, foi identificado que os funcionários estão desmotivados e que a falta de um plano de incentivo para eles, pode estar contribuindo não só para este descontentamento mas principalmente, para o alto índice de rotatividade na empresa. Assim, a equipe propõe que seja elaborado um plano de incentivos (“pacote de benefícios”) a ser oferecido ao quadro funcional da empresa. Os pormenores da elaboração deste plano serão detalhados a seguir.

Inicialmente, sugere-se que seja feita uma pesquisa com os colaboradores que aborde os seguintes temas: nível de satisfação com a empresa e com a liderança direta; benefícios de maior interesse (plano odontológico, plano de saúde, bonificações extras). É

recomendável que essa pesquisa seja organizada e conduzida pela área de Recursos Humanos. Na sequência, recomenda-se que a mesma área realize algumas cotações sobre os benefícios identificados na pesquisa. Por fim, convém elaborar um material que compile todas as informações sobre o plano de incentivos (“pacote de benefícios”) e divulgá-lo para os colaboradores.

Estima-se que a elaboração deste plano de incentivos (“pacote de benefícios”) leve 6 meses para ser concluída e consuma 2 horas diárias do tempo da gestora de Recursos Humanos durante este período. Recomenda-se também que, antes de divulgar o plano de incentivos (“pacote de benefícios”) aos funcionários, ele seja devidamente validado com a alta liderança da empresa, tanto administrativa como financeira.

4.2 Proposta de solução para a falta de plano de carreira para os funcionários

Durante a pesquisa de campo, ficou evidente que a empresa não possui plano de carreira estruturado, o que contribui para que o funcionário não se sinta atraído a permanecer na empresa, aumentando assim, o índice de rotatividade. Por esse motivo, a equipe sugere a elaboração de um documento transparente e objetivo, que informe ao funcionário quais as formas possíveis para crescimento hierárquico e desenvolvimento profissional.

Como primeiro passo desta ação, sugere-se que a área de Recursos Humanos, juntamente com os demais gestores da empresa, defina as funções e cargos existentes na empresa bem como os objetivos a serem alcançados por eles. Na sequência, espera-se que sejam definidas as competências e habilidades bem como os resultados esperados de cada função e cargo. Por fim, é fundamental que sejam expostos os critérios pelos quais se dará o crescimento hierárquico: por tempo de carreira, por desempenho ou por ambos.

Estima-se que a elaboração deste plano de carreira leve 7 meses para ser concluída e consuma 2 horas diárias do tempo da gestora de Recursos Humanos e 1 hora semanal dos demais gestores, durante o período. Recomenda-se também que, antes de divulgar o plano de carreira os funcionários, ele seja devidamente validado com a alta liderança da empresa, tanto administrativa como financeira.

4.3 Proposta de ação para a falta de treinamento para os funcionários

Com as informações coletadas durante entrevista não estruturada e a observação não participativa, notou-se que a empresa não oferta treinamentos aos funcionários. Segundo a gestora de Recursos Humanos, durante a primeira semana de trabalho de um funcionário novo, é comum que um colaborador mais experiente vá auxilia-lo mas não há um processo formal de desenvolvimento deste colaborador. Essa situação se repete continuamente: não existe um catálogo frequente de desenvolvimento dos funcionários.

De forma a preencher esta lacuna, a equipe recomenda que seja elaborada uma matriz de treinamentos para os funcionários da empresa ALFA. Inicialmente, sugere-se que seja feita uma pesquisa com os líderes que questione quais habilidades e competências ele espera de um subordinado. É recomendável que essa pesquisa seja organizada e conduzida pela área de Recursos Humanos. Na sequência, recomenda-se que a mesma área identifique quais treinamentos são necessários para alcançar tais características. Ao mesmo tempo, sugere-se que a área de Recursos Humanos realize cotações com empresas terceiras quanto aos treinamentos identificados na pesquisa. Por fim, convém elaborar um documento formal que compile todas as informações sobre a matriz de treinamento.

Estima-se que a elaboração desta matriz de treinamento leve 6 meses para ser concluída e consuma 1 hora diária do tempo da gestora de Recursos Humanos e 2 horas mensais dos demais gestores, durante o período. Recomenda-se também que, antes de divulgar a matriz de treinamento aos funcionários, ele seja devidamente validado com a alta liderança da empresa, tanto administrativa como financeira.

4.4 Cronograma

Durante a elaboração do plano de ação, a equipe deparou-se com a necessidade de estabelecer prazos para cumpri-lo. Com o objetivo de melhor organizar as atividades e seus prazos, foi estabelecido um cronograma, como mostra a figura 2. Heldman (2006) diz que o objetivo do planejamento do cronograma é de definir as datas de início e término de atividades e projetos desenvolvidos na organização. Filho (2012) diz que, o gráfico do cronograma permite visualizar prazos de ação estabelecidos para a execução do planejamento, tendo como objetivo de acompanhar e controlar as atividades programadas, permitindo realizar correções quando ocorrer atrasos.

FIGURA 2 – CRONOGRAMA DA EMPRESA ALFA

	Prazo						
	2020						
	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Plano de Incentivo							
Elaboração	29/06 à 03/12						
Validação							07/dez
Implantação	2021						
	Jan	Fev	Mar	Mai	Jun	Jul	Ago
	04/01 à 04/02						
	2020				2021		
	Jun	Jul	Ago	Set	Mar	Out	
Plano de Carreira							
Elaboração			12/08 à		12/mar		
Validação					20/mar		
Implantação					25/03 à		25/out
Treinamento	2020						
	Jun	Jul	Ago	Set			
Elaboração		19/Jul à	19/ago				
Validação			20/08 à 29/08				
Implantação			30/ago				

Fonte: Os autores (2020)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o objetivo de apresentar propostas de solução para o problema do alto índice de rotatividade de funcionários em uma empresa específica. Por meio dele, foi explicitada a relevância do tema principalmente quando associado aos resultados esperados por uma empresa. Ficou evidente também que, o problema da alta rotatividade de funcionários envolve aspectos mais complexos do que apenas a falta de comprometimento deles.

Através da pesquisa de campo, da entrevista não estruturada e da observação não participante, bem como o uso das ferramentas Diagrama de Causa e Efeito, Matriz GUT, Plano de Ação e Cronograma, foi possível estruturar uma linha de raciocínio clara e direta rumo à resolução do problema identificado. Segundo o presente trabalho, as propostas aqui destacadas, podem contribuir efetivamente para a redução do índice de rotatividade de funcionários na empresa ALFA além de, é claro, impactar positivamente nos resultados almejados por ela.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, algumas dificuldades foram encontradas: a impossibilidade da equipe se encontrar presencialmente (devido à obrigatoriedade do distanciamento social imposto pela Covid-19), a dificuldade de realizar *benchmarking* com outras empresas (pouco material contendo casos de empresas reais foi encontrado pela equipe) e por fim, a definição dos prazos das ações a serem realizadas pela empresa ALFA. A incerteza de que tais ações pudessem ser a melhor escolha para a empresa, também foi motivo de grande discussão entre a equipe.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. **Absenteísmo e Turnover**. São Paulo: 2017

ALBERTIN, M; GUERTZINSTEIN, V. **Planejamento Avançado da Qualidade**: sistemas de gestão, técnicas e ferramentas. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books: 2018.

CASARIN, H; CASARIN S. **Pesquisa Científica da Teoria à Prática**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2012.

CERVO, A; BERVIAN, P; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CESAR, F. **Ferramentas básicas da Qualidade**: Instrumento para gerenciamento de processo e melhoria contínua. 1. ed. São Paulo: Seven, 2011.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2016.

CUSTODIO, M. **Gestão da Qualidade e Produtividade**. São Paulo: Pearson Educati, 2015.

DUARTE, G. **Dicionário da administração e negócios**. Rio de Janeiro: KBR, 2015.

FELIX, J. **Como escrever bem**: Projeto de pesquisa e artigos científicos. Curitiba: Appris: 2018.

FERNANDEZ, H. **A Perda do Conhecimento da Empresa Originada pelo Alto Turnover**. Disponível em: <<http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/OpacFederado/>>. Acesso em: 13 Abril de 2020.

FERREIRA, L; ALMEIDA, C. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. *Brazilian Business Review*. Vitória, v. 12, n.4, p. 28-61, jul./ago. 2015.

GAUDÊNCIO, F; REGO, T. **Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática**. 4.ed. São Paulo: Summus, 1984.

GERHARDT, T; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HELDMAN, L. **Gerência de Projetos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

JORDÃO, C; GOMES, E; BORGES, E; MELLO, J; GRIMALDI, M; MENDES, M; POSSI, M; REZENDE, M; MARQUET, S. **Gerenciamento de projetos: Guia do Profissional**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

LOBATO, D; FILHO, J; TORRES, M; RODRIGUES, M. **Estratégia de Empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

LOPES, J. **O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicados**. Recife: UFPE, 2006

MAMARI, B. *Turnover na construção civil: uma análise de fatores que levam a alta rotatividade de funcionários*. In: XXXVII ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Joinville/SC. 2017. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_238_376_32236.pdf Acesso em 10 de julho e 2020.

MANTOVANI, M. **Metodologia para resolução de problema e validação de tubulação de descarga de ar comprimido na aplicação de motores diesel**. São Paulo: FCAV, 2009.

MANZINI, E. **Uso da entrevista em dissertações e Teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação**. Maringá: Dissertação Mestrado em Psicologia, 2012.

MAÇÃES, M. **Liderança, Motivação e Comunicação**. Coimbra: Actual, 2017.

MARCONI, M; LAKATOS, E. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, J. **Metodologia Científica Na Era da Informática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELLO, M. **Simbiose com você mesmo: Como vencer desafios**. ISBN Ebook, 2017.

MENESES, P; ZERBINI, T; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

NOE, R. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: Teoria e prática**. 6. ed. New York: ISBN 2013.

SACCOL, A; STANGARLIN, L; HECKTHEUER, L. **Instrumentos de apoio para implantação das boas práticas em empresas alimentícias.** 1.ed. Rio de Janeiro: Rubio, 2012.

SOUZA, M; SOUZA, V. **Gestão de pessoas: Uma vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: FGV, 2016.

TADEUCCI, M. **Motivação e Liderança.** Curitiba: IESDE: 2011.

VALLE, J. **40 Ferramentas e técnicas do gerenciamento.** 3.ed. Rio de Janeiro, Brasport, 2007.