

## ROTATIVIDADE DE PESSOAL: QUAIS SÃO OS IMPACTOS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE TRATAMENTO DE RESÍDUOS?

**Bacharelado em Administração**

**Período: 2º**

**Orientador**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Christina Vanali

**Autores**

Alex Lemos de Ramos

Gabriel Vinicius da Silva Farias

João Vitor Kramar Alexandre

Vitória Walter Faria

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar os impactos da rotatividade de pessoal em uma empresa do ramo de tratamento de resíduos, situada em São José dos Pinhais/PR. Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, ou seja, os métodos utilizados para obter os dados foram através de pesquisa de campo e entrevista informal com o diretor da empresa. Para analisar os dados obtidos, utilizou-se técnicas como o Diagrama de Causa e Efeito, para categorizar as possíveis causas do problema, e a Matriz Gut, onde as causas categorizadas com maior pontuação foram priorizadas. Por meio dos métodos citados para coleta de dados foi possível definir os objetivos, tendo como geral propor ações para reduzir o elevado índice de rotatividade e como específicos identificar as principais causas do problema, buscar alternativas de solução para diminuir o elevado índice e apresentar um plano de ação para a redução do alto índice de rotatividade na empresa. Como forma de adquirir conhecimento para entender melhor a situação da empresa em questão, foi realizado benchmarking para analisar outras empresas que enfrentaram o mesmo problema indicado no estudo. Para a resolução do problema apresentado, propôs-se algumas ações a fim de solucionar o alto índice de rotatividade da empresa: promoção de integrações entre as equipes de trabalho, investimento em treinamentos para as funções estabelecidas e flexibilização das atividades exercidas pelos funcionários. A ferramenta escolhida para desenvolver e aplicar as ações foi a 5W2H, onde é definido porque, onde, quem, quando, como e quanto custa para realizar as ações propostas.

**Palavras-chave:** 1 - Gestão de Pessoas. 2 - Rotatividade. 3 - Turnover. 4 - Tratamento de resíduos.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente a maioria das empresas tendem a focar não só em seu crescimento, mas também na importância de fazer com que os colaboradores se sintam à vontade com o seu ambiente de trabalho, fazendo com que eles fiquem motivados.

A gestão de pessoas é um processo muito importante quando se trata de ajudar o colaborador porque tem como objetivo proporcionar que todos na empresa trabalhem no mesmo ritmo e dediquem o mesmo potencial para a realização dos objetivos.

Para Chiavenato (2014, p. 11), gestão de pessoas é um conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. É essa gestão que dissemina a cultura da empresa, implementa processos internos e benefícios, promove o desenvolvimento e aprimoramento profissional, dá suporte para que os colaboradores executem suas atividades com excelência, resolve conflitos, propõe e elabora mudanças, retém novos talentos, supervisiona comportamentos, avalia desempenho, planeja e controla cargos e salários.

Outro processo essencial da gestão de pessoas é o das relações humanas que na empresa ocorre de maneira ininterrupta a partir da interação de dois ou mais indivíduos. Segundo Chiavenato (2004, p. 107), as relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Essa habilidade, além de ser essencial para o crescimento organizacional, também ajuda na questão de empatia, harmonia e colaboração trazendo como benefício um clima organizacional produtivo e o alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais.

O setor central no processo de gestão de pessoas é o de Recursos Humanos (RH), não apenas por ter processos determinados por lei que devem ser seguidos pelas organizações, mas porque ele pode oferecer qualidade de vida aos colaboradores, e ao mesmo tempo, conseguir deles o melhor desempenho possível, o que será notado no crescimento organizacional.

O setor de RH deve estar sempre atento ao comportamento de seus colaboradores, identificando possíveis funcionários desmotivados, levantando as causas da desmotivação, traçando soluções para retê-los na empresa, entre outras atividades. Ou seja, o trabalho do RH é constante, pois sempre deve estar atento aos diferentes comportamentos, o que torna o setor estratégico dentro da organização, indo o RH além das atividades operacionais que sempre o caracterizaram.

Maria Diva da Salete Lucena, que lançou o livro “Planejamento de Recursos Humanos” em 1990, e Alda Luiza Carlini que lançou o livro “20% A Distância e Agora?” em 2009, são duas autoras que conhecem bem e defendem a estratégia desse RH estratégico dentro das

organizações. As autoras falam sobre o desempenho da visão estratégica da gestão de pessoas, do planejamento organizacional e também de como a tecnologia pode ajudar no desenvolvimento profissional. Para ilustrar a ideia central das autoras Lucena (1990) e Carlini (2009), procurou-se entender como está sendo o desafio da gestão de pessoas para as organizações frente a pandemia do COVID-19 que trouxe desafios aos gestores pelo fato dos colaboradores muitas vezes ficarem confusos e acabarem tendo medo de serem dispensados, ou de ficarem doentes, e até mesmo preocupados em levarem o vírus para dentro de suas casas. Um estudo realizado em março de 2020 procurou demonstrar o que se deve fazer em meio a essas crises.

O estudo ocorreu na empresa Pontomais - Controle de Ponto Online, localizada em Curitiba. De acordo com Hendrik Machado, CEO da Pontomais, o primeiro passo do pessoal do setor de RH da empresa foi se atualizar perante a questão do COVID-19 para poderem suprir as dúvidas dos colaboradores, que estavam ansiosos e com medo, para que a empresa continuasse desenvolvendo suas atividades. Outro fator importante foi descobrir os riscos que a pandemia pode trazer e então orientar os funcionários a se cuidarem e a respeitarem as normas que foram implantadas na empresa como, por exemplo, respeitar o distanciamento social, fazer o uso obrigatório e correto de máscara e do álcool em gel. Esse estudo procurou demonstrar que o gestor tem que sempre estar ciente do que está acontecendo e que medidas estão sendo tomadas diante das dificuldades que os colaboradores abordam (PONTOMAIS, 2020).

Para entender melhor o tema da importância da profissionalização e das relações humanas, foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa do ramo de tratamento de resíduos que no momento apresenta um alto índice de rotatividade devido ao fato dos funcionários estarem descontentes com o trabalho que realizam e acabam pedindo desligamento de suas funções.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 – HANDS ON

Os dados analisados nesse artigo foram coletados através de uma pesquisa de campo que foi realizada na empresa Ambserv Tratamento de Resíduos Limitada (anexo A). Para Gil (2008), pesquisa de campo é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, e basicamente procede-se à solicitação de informações acerca do problema estudado.

A visita acadêmica ocorreu no dia 16 de setembro de 2020 na matriz da Ambserv, em São José dos Pinhais/PR. Durante a visita foi realizada uma entrevista informal com o senhor Juarez Falcato Vecina, atual diretor da organização. Segundo Gil (2008), a entrevista informal visa abordar realidades pouco conhecidas, ou então oferecer visão aproximativa do problema

pesquisado. No decorrer da entrevista, foram realizadas perguntas com o objetivo de conhecer mais sobre a empresa, e assim, obter conhecimento sobre alguns problemas que afetam a mesma.

Fundada por 8 acionistas em 2004, na cidade de São José dos Pinhais, a Ambserv se tornou uma referência nacional, sendo umas das maiores empresas brasileiras de tratamento de resíduos, capacitada para atuar em todos os seguimentos de gerenciamento de resíduos: da área de saúde (RSS), da indústria, das redes de ensino e dos prestadores de serviços (figuras 1 e 2). Com 15 anos de atuação no mercado, a Ambserv, além da matriz em São José dos Pinhais tem três filiais, localizadas nas cidades de Paríquera-açu/SP, Rio de Janeiro/RJ e Canoas/RS.

266

**FIGURA 1 – LOGOTIPO DA AMBSERV**



Fonte: AMBSERV (2020)

**FIGURA 2 – SERVIÇOS PRESTADOS PELA AMBSERV**



**Área de Saúde**

- Hospital
- Clínicas Médicas
- Clínicas de Estética
- Clínicas Odontológicas
- Farmácias
- Laboratórios
- Distribuidores de Medicamentos
- Produtos Hospitalares

**Área de Saúde**

Os resíduos provenientes de unidades de serviços de saúde são altamente perigosos para a sociedade e meio ambiente se não forem devidamente tratados. O empresário responsável precisa saber também que está exposto a multas e graves encargos no caso de não destinar corretamente esses resíduos.

Serviços disponíveis para cuidar dos resíduos de serviços de saúde:

	Coleta e transporte		PGRS / PGRSS
	Autoclavagem		Incineração
	Treinamentos		Tratamento de Aerossol
	Tratamento de Lâmpadas		



#### Indústrias

**Indústrias**  
 Agronegócios  
 Alimentícia  
 Automotiva  
 Mecânica  
 Metalurgia  
 Pequenas e Grandes Indústrias  
 Têxtil  
 Química

#### Indústrias

O gerador de resíduos é responsável perante a Política Nacional de Resíduos Sólidos, lei 12.305 de 2010. A grande dificuldade das indústrias é encontrar a melhor alternativa de destinação para seus resíduos. A AmbServ consegue aliar tecnologia e rastreabilidade garantindo a confiabilidade aos seus clientes no que tange a destinação final de resíduos.

Conheça as diversas soluções para seus resíduos:

	Autoclavagem		Co-processamento
	ETE - Estação de Tratamento de Efluentes		Descaracterização e Destrução
	Incineração		Tratamento de Aerossol
	Tratamento de Lâmpadas		Remediação de Áreas Contaminadas



**Redes de ensino**  
 Ambulatório de escolas  
 Escola  
 Faculdade  
 Laboratórios de Pesquisa

#### Redes de ensino

Algumas instituições de ensino geram diversos tipos de resíduos perigosos que necessitam de determinados e específicos procedimentos de destinação final adequado. Contratando a AmbServ o gerador tem a segurança de estar realizando os procedimentos de maneira segura e ambientalmente correta.

Serviços adequados para esta categoria:

	Autoclavagem		Ateliê Industrial
	Descaracterização e Destrução		Tratamento de Aerossol
	Tratamento de Lâmpadas		



**Prestadores de Serviço**  
 Agências Aduaneiras  
 Estúdios de Tatuagem  
 Importadoras  
 Lavanderias hospitalares e Industriais  
 Portos e Portos Secos  
 Salões de Beleza e Estética  
 Transportadora de Resíduos

#### Prestadores de Serviço

Diversos prestadores de serviços acabam gerando resíduos e tem dificuldade em achar a melhor solução para destiná-los.

Geralmente as importadoras necessitam destruição de cargas apreendidas e/ou vencidas com relatórios e rastreabilidade atendidos pelos representantes fiscais.

A AmbServ oferece estes serviços de tratamento e inutilização de produtos inservíveis dando o correto destino final aos resíduos gerados pelo processo de destruição.

Serviços prestados para esta categoria:

	Autoclavagem		Incineração
	Descaracterização e Destrução		Coleta e transporte
	Remediação de Áreas Contaminadas		ETE - Estação de Tratamento de Efluentes
	Reciclagem		Tratamento de Aerossol
	Tratamento de Lâmpadas		

Fonte: AMBSERV (2020)

A matriz em São José dos Pinhais realiza a operação de autoclave, tratamento de aerosol, tratamento de lâmpadas, gerenciamento de resíduos industriais, coleta e transporte de resíduos. A unidade de São Paulo realiza a operação de autoclave e a coleta e transporte de resíduos. A unidade do Rio de Janeiro a coleta e transporte de resíduos e a unidade do Rio Grande do Sul a operação de autoclave e a coleta e transporte de resíduos. A operação de autoclave é o processo que consiste na redução da carga microbiana de resíduos biológicos a

partir da utilização de vapor saturado, eliminando a periculosidade do resíduo de maneira que o torne resíduo Classe II - Não Inerte (AMBSERV, 2020).

Cada categoria de resíduo tem um tipo de tratamento específico, antes de ser incinerado ou levado para o aterro sanitário. Os funcionários não têm contato com o resíduo, eles apenas carregam os barris cheios e deixam os vazios para que depois seja feita a coleta novamente.

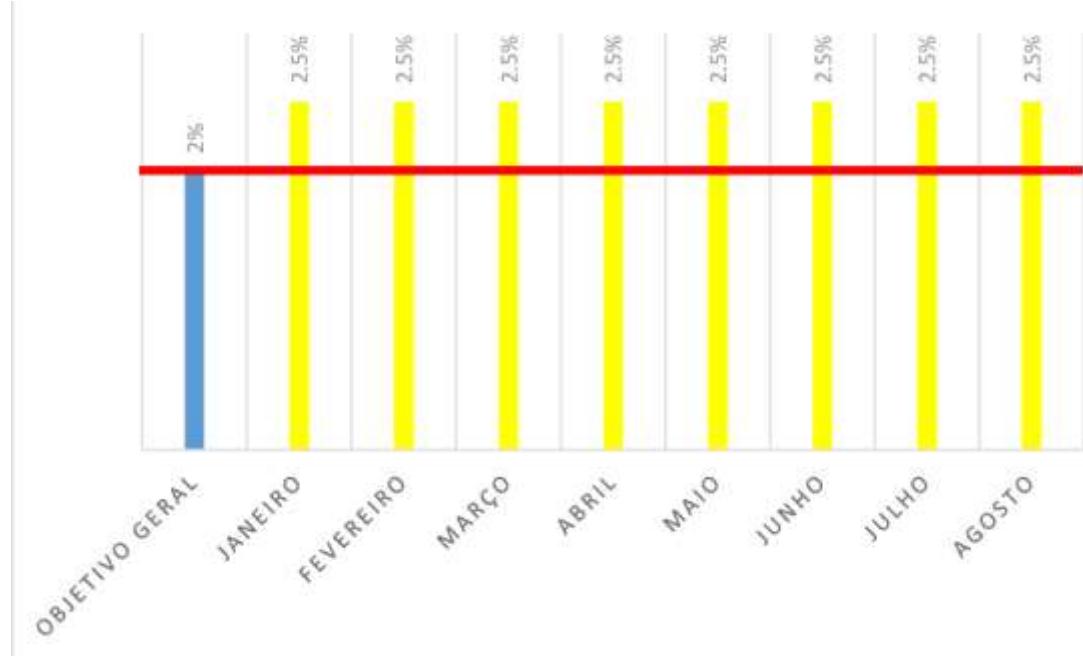
Todas as áreas de coleta têm que ter licença ambiental dos órgãos ambientais (IAT, IBAMA) e dos órgãos municipais (das prefeituras). Essas áreas são verificadas diariamente para que nada se atrasse, sendo esse o diferencial da empresa que se preocupa muito em mostrar para seus clientes, os quais os principais são unidades de serviços de saúde, que além de coletar, como possui certificação ISO 14001, ela cuida para que o descarte dos resíduos seja distribuído de forma que não prejudique o meio ambiente visando preservar a imagem do cliente e da própria empresa.

A Ambserv atualmente conta com 45 funcionários, incluindo o setor de produção e a área administrativa e “a relação de empresa com os funcionários é muito boa”, declarou o senhor Juarez. Os funcionários mais antigos, com cerca de 10 anos de casa, se sentem muito satisfeitos com o que exercem, “o que mostra que realmente as pessoas tem paixão pelo seu trabalho porque a Ambserv trabalha ouvindo os próprios funcionários, por meio de uma comunicação horizontal, antes de tomar qualquer decisão e isso traz uma confiança muito grande entre os funcionários e a direção, sendo um dos pontos fortes que a empresa apresenta”, relatou o senhor Juarez.

O problema da Ambserv nesse momento é a questão da alta rotatividade dos funcionários mais novos na empresa. “Por serem jovens, parecem não terem tanta seriedade no seu trabalho e acabam não respeitando a hierarquia”, concluiu o senhor Juarez. O problema de rotatividade ocorre mais no setor de produção, pois geralmente os funcionários não se enquadram com as funções.

Conforme dados obtidos na entrevista informal, a Ambserv tem um objetivo mensal de 2% de índice de rotatividade, porém esse índice, no acumulado de janeiro a agosto de 2020 atingiu 20%. O gráfico 1 apresenta o índice de rotatividade da Ambserv de janeiro a agosto desse ano.

GRÁFICO 1 – ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DA AMBSERV



Fonte: elaboração dos autores a partir de dados da Ambserv (2020)

Diante desse cenário, o objetivo geral desse artigo é propor ações para reduzir o elevado índice de rotatividade. Os objetivos específicos são identificar as principais causas desse problema, buscar alternativas de solução para diminuir esse índice e apresentar um plano de ação para a redução do alto índice de rotatividade na empresa.

## 2.2 – WORK LAB

O problema detectado na Ambserv é a alta rotatividade de funcionários, conhecido na área de Gestão de Pessoas como “*Turnover*”. Chiavenato (2014) define que a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Para Marras (2011), rotatividade é o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. De fato, é preciso tomar cuidado para o índice de rotatividade não ser elevado dentro da organização, pois o mesmo tem consequências bem prejudiciais, como gastos com rescisões, o clima de trabalho torna-se pesado, entre outros.

O índice de rotatividade é calculado da seguinte maneira:

$$\frac{\frac{\text{Nº de demissões} + \text{Nº de admissões}}{2}}{\text{Nº de Funcionários ativos (no último dia do mês anterior)}}$$

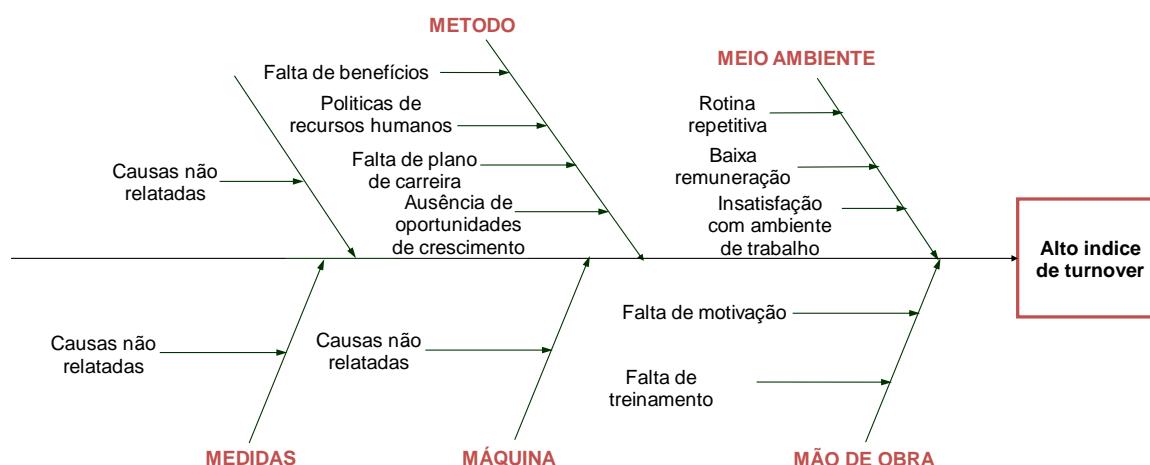
O índice de rotatividade é dividido em 2 tipos:

1. Rotatividade voluntária: quando o colaborador pede para ser desligado da empresa, ou ainda, abandonam o seu cargo.

2. Rotatividade involuntária: quando a empresa toma a decisão de mandar o profissional embora, tendo gastos com rescisão contratual.

Através da análise dos dados coletados, foram levantadas as possíveis causas do alto índice de rotatividade da Ambserv. Essas causas foram categorizadas no Diagrama de Causa e Efeito, que segundo Araújo (2006), é uma ferramenta que representa o relacionamento entre um efeito (problema) e sua potencial causa. A figura 3 mostra o diagrama de causa e efeito do alto índice de rotatividade da Ambserv.

**FIGURA 3 – DIAGRAMA CAUSA E EFEITO DA AMBSERV**



Fonte: elaboração dos autores (2020)

Para a priorização das nove causas levantadas relacionadas ao alto índice de rotatividade na Ambserv, utilizou-se a Matriz Gut, que é uma ferramenta para classificar cada problema julgado pertinente na organização pela ótica da gravidade (do problema), da urgência (de resolução dele) e pela tendência (de piorar com rapidez ou de forma lenta) (BLOG LUZ, 2020). O quadro 1 apresenta a Matriz Gut da Ambserv.

**QUADRO 1 – MATRIZ GUT DA AMBSERV**

CAUSAS	G	U	T	GxUxT	CLASSIFICAÇÃO
Insatisfação com ambiente de trabalho	5	4	5	100	1º
Falta de treinamento	5	4	4	80	2º
Rotina repetitiva	5	4	2	40	3º
Políticas insatisfatórias	4	3	3	36	4º
Falta de benefícios	4	3	3	36	4º
Ausência de oportunidades de crescimento	3	3	3	27	5º
Baixa remuneração	3	2	2	12	6º
Falta de motivação	2	2	3	12	6º
Falta de plano de carreira	2	2	2	8	7º

Fonte: elaboração dos autores (2020)

Foram priorizadas as causas que atingiram valor igual ou superior a 40 pontos, sendo elas: a insatisfação com o ambiente de trabalho, a falta de treinamento e a rotina repetitiva.

Insatisfação com ambiente de trabalho: é considerada crítica pois influencia diretamente no desenvolvimento profissional do empregado. Na empresa em estudo, isso ocorre pois o empregado não se enquadra corretamente com as funções estabelecidas.

Treinamento: é ponto chave para qualquer empresa, pois sua ausência implica na falta de desenvolvimento do colaborador em relação à função desempenhada na organização.

Rotina repetitiva: tarefas repetitivas acabam se tornando um empecilho para o empregado ficar desanimado, assim pedindo demissão da empresa. A causa ocorre pois geralmente os empregados não desempenham as funções corretamente.

### 2.3 – EXCHANGE IDEAS

A fim de obter conhecimento para resolver o alto índice de turnover na Ambserv, foi realizado benchmarking para descobrir empresas que apresentaram o mesmo problema enfrentado pela organização em estudo. Segundo Chiavenato (2004), o benchmarking visa desenvolver a habilidade dos administradores de visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas consideradas excelentes em certos aspectos.

O primeiro estudo de caso analisado foi realizado na montadora Volvo. Conforme notícia veiculada na Gazeta do Povo (2012), o índice de rotatividade na empresa é cerca de 0,25%, ou seja, quase zero, pois as montadoras são consideradas os melhores lugares para se trabalhar, e costumam chamar a atenção e estão atraindo cada vez mais candidatos, e quem entra dificilmente pede para sair.

A montadora Volvo sofreu no início pela falta de planejamento, porém segundo Carlos Ogliari, gerente de Recursos Humanos, um conjunto de fatores contribuiu para a superação do problema e também para o baixo índice de rotatividade. “A maioria aconteceu através do pacote de benefícios e do clima organizacional, sem falar que o recrutamento é muito bem executado. A ideia é contratar pessoas que planejem seguir carreira e que pensem sempre em crescer dentro da empresa. Não é sempre escolher o melhor, mas sim o certo”, declara Ogliari.

Ainda ocorrem problemas quando se trata de contratar profissionais que tenham excelência técnica e proficiência em inglês. Na maioria das vezes as montadoras conseguem pessoas que tenham somente uma das duas qualificações. Porém, elas se mantêm firmes com o alto índice de funcionários com carreira profissional, e que com orgulho e satisfação do seu trabalho, afirmam que confiam na empresa e que sabem que todos estão sempre muito dispostos a ajudar com problemas.

São essas qualidades que uma empresa deve ter para diminuir o índice de rotatividade. As pessoas procuram hoje por lugares onde elas se sintam acolhidas, em que possam confiar e a relação de empresa com funcionário é essencial e com certeza fará que a empresa cresça cada vez mais.

O segundo estudo de caso foi realizado por Silva (2012) que analisou uma empresa do ramo metal-mecânico e estava apresentando um alto índice de rotatividade. No caso da organização, foi constatado desligamentos voluntários por iniciativa dos próprios empregados. Conforme pesquisa realizada para coletar dados das entrevistas de desligamento, os principais motivos da demissão voluntária são: novas propostas de trabalho, conflitos com a chefia e insatisfação salarial.

Com base nessa troca de experiências, elaborou-se o quadro 2 para a tratativa das causas priorizadas.

**QUADRO 2 – PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA A AMBSERV**

CAUSAS	PROPOSTAS
Insatisfação com ambiente de trabalho	Promover integrações entre as equipes de trabalho
Falta de treinamento	Investir em treinamentos específicos para as funções estabelecidas
Rotina repetitiva	Flexibilizar as atividades

Fonte: elaboração dos autores (2020)

## 2.4 – TIME TO SPEAK

Como forma de resolver o problema de alto índice de rotatividade da organização em estudo, as propostas estão dispostas por meio do 5W2H que é uma ferramenta de gestão utilizada no planejamento estratégico de empresas. Parte de uma meta ou mais metas para organizar as ações e determinar o que será feito para alcançá-las, por qual razão, por quem, como, quando e onde será feito, além de estimar quanto custará (KLICKPAGES, 2020).

O quadro 3 apresenta a ferramenta 5W2H.

## QUADRO 3 – FERRAMENTA 5W2H PARA REDUÇÃO DO ALTO ÍNDICE DE TURNOVER

FERRAMENTA 5W2H							
O QUE? (WHAT?)	PORQUE? (WHY?)	ONDE? (WHERE?)	QUEM? (WHO?)	QUANDO (WHEN?)	COMO (HOW?)	QUANTO CUSTA (HOW MUCH?)	
<b>Elaboração</b>							
Promover integrações entre as equipes de trabalho	Para motivar os funcionários e melhorar o clima organizacional	Na própria empresa	Gestor de Recursos Humanos	18/01/2021 até 22/01/2021	Realização de orçamentos com empresas que fornecem café da manhã	5 horas	
			<b>Validação</b>				
			Diretoria	25/01/2021	Através de uma breve reunião	1 hora	
			<b>Implantação</b>				
				Funcionários juntamente com a Diretoria e Gestor de Recursos Humanos	Toda sexta-feira de cada mês, começando em 29/01/2021	Esquema de rodízio (5 funcionários em cada café da manhã)	
		<b>Avaliação</b>				1 hora de duração + R\$: 2.000,00 para contratação do café da manhã	
				Diretoria juntamente com o Gestor de Recursos Humanos	Semanalmente, a partir do começo do projeto	Através de reuniões, analisando os pontos negativos e positivos	
						2 horas	
<b>Elaboração</b>							
Investir em treinamentos específicos para as funções estabelecidas	Para dar aprimoramento aos funcionários nas suas devidas funções. Eles terão confiança naquilo que fazem e passarão a se sentirem valorizados	Dentro da empresa, nos setores	Gestor operacional	18/01/2021 até 20/01/2021	Realização de orçamentos com instituições que fornecem treinamentos	3 horas	
			<b>Validação</b>				
			Diretoria	21/01/2021	Através de uma breve reunião	1 hora	
			<b>Implantação</b>				
				Funcionários da área operacional	Todo sábado de cada mês, começando em 30/01/2021	Através de cursos (direção defensiva, uso correto de EPI's e descarte de resíduos químicos)	
		<b>Avaliação</b>				2 horas de curso + R\$: 25.000,00 para implantação dos treinamentos	
				Diretoria juntamente com o Gestor operacional	Semanalmente, a partir do começo do projeto	Através de reuniões, analisando o que os funcionários realmente aprenderam	
						1 hora	
<b>Elaboração</b>							
Flexibilizar as atividades	Para manter os funcionários tranquilos, evitar a exaustão e o stress na rotina de trabalho	Dentro da empresa, nos setores	Gestor de Recursos Humanos	01/02/2021 até 04/02/2021	Efetuar uma pesquisa na empresa para saber o melhor horário para realizar a ginástica laboral	1 hora	
			<b>Validação</b>				
			Diretoria	05/02/2021	Através de uma breve reunião	1 hora	
			<b>Implantação</b>				
				Diretoria, gestores e funcionários da área operacional	Todo dia, a partir de 08/02/2021	Através de ginástica laboral	
		<b>Avaliação</b>				1 hora e meia	
				Diretoria juntamente com o Gestor de Recursos Humanos	Semanalmente, a partir do começo do projeto	Através de reuniões, analisando como os funcionários estão se sentindo	
						1 hora	

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

A elaboração do plano de promover integrações entre as equipes de trabalho será realizado pelo Gestor de Recursos Humanos, entre os dias 18 a 22/01/2021, onde o mesmo irá realizar orçamentos com empresas responsáveis por fornecer café da manhã para empresas. A validação do plano será feita pela diretoria no dia 25/01/2021, em uma reunião, para analisar os preços obtidos e escolher a opção mais viável para a empresa. A implantação do plano de café da manhã será realizada na própria empresa pelos funcionários, com a participação da diretoria, em toda sexta-feira de cada mês, com a contratação de uma empresa especializada, onde o valor mínimo para realizar o evento ficaria em torno de R\$: 2.000,00, começando no dia 29/01/2021, com esquema de rodízio. A avaliação do plano de café da manhã será efetuada pela diretoria juntamente com o Gestor de Recursos Humanos, semanalmente a partir do começo do projeto, analisando os pontos positivos e negativos do projeto.

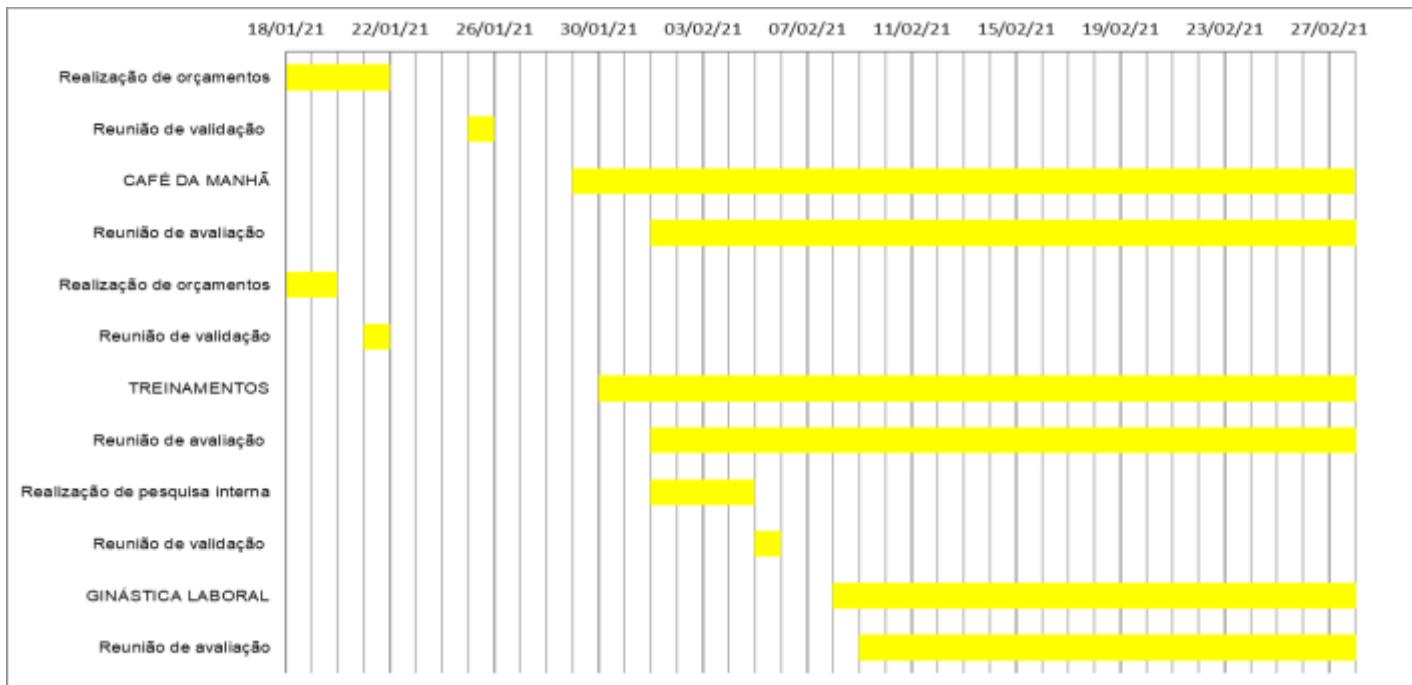
A elaboração do plano de investir em treinamentos específicos será realizado pelo Gestor Operacional entre os dias 18 a 20/01/2021, que terá a responsabilidade de fazer orçamentos em instituições de ensino profissional. A validação do plano de treinamentos será efetivada pela diretoria no dia 21/01/2021, em uma reunião, para analisar os cursos ofertados e escolher os específicos para cada função da empresa. A implantação do plano de treinamentos será realizada em todo sábado de cada mês, em cada setor da empresa, começando no dia 30/01/2021, com a participação de todos os funcionários de suas respectivas áreas. O primeiro curso a ser ministrado é o de Direção Defensiva, que pode ser realizado online na própria empresa, com um custo para empresa de R\$: 70,00. O segundo curso a ser ministrado é o de Uso Correto de EPI'S, também na modalidade online, com um custo para empresa de R\$: 100,00. O terceiro curso a ser ministrado é o de Descarte de Resíduos Químicos, na própria empresa, com um custo para a empresa de R\$: 500,00. A avaliação do plano de treinamentos será efetuada semanalmente a partir do começo do projeto, analisando se os funcionários estão realmente aplicando os conhecimentos obtidos nos cursos.

A elaboração do plano de flexibilizar as atividades, será realizado pelo Gestor de Recursos Humanos entre os dias 01/02/2021 a 04/02/2021, e o mesmo irá realizar uma pesquisa na empresa para definir o melhor horário para aplicar a atividade. A validação do plano de flexibilização será efetivada pela diretoria no dia 05/02/2021, em uma reunião, para analisar os horários e escolher o mais adequado. A implantação do plano de flexibilização será todo dia, a partir de 08/02/2021, na própria empresa através de ginástica laboral, liderado pelo próprio gestor operacional, com a participação de todos os funcionários. A avaliação do plano de flexibilização será efetuada semanalmente a partir do começo do projeto, onde será analisado se os funcionários realmente estão contentes e motivados.

Ao todo, o tempo necessário para realização das atividades propostas é de 2 meses (janeiro a fevereiro).

O gráfico 2 apresenta o cronograma de atividades.

GRÁFICO 2 – CRONOGRAMA DE ATIVIDADES



Fonte: Elaboração dos autores (2020)

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas é definida por um conjunto de estratégias, baseadas na psicologia organizacional, que têm como objetivo valorizar o capital humano nas empresas. Ela trabalha o envolvimento, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. O estudo de caso apresentado teve uma relação muito forte com esse tema, pois nele foram estudados o envolvimento e o desenvolvimento do colaborador com a empresa, quais eram suas dificuldades e o que ocasionava tanta rotatividade dentro da organização.

Em todo estudo de caso há dificuldades e no caso analisado não foi diferente, por conta da pandemia do COVID-19 conseguiu-se visitar a empresa pouquíssimas vezes, e o contato da Ambserv viajava bastante e era só com ele que conseguia-se suprir as dúvidas, porém mesmo com as dificuldades em manter contato, ele conseguiu nos passar alguns dos dados solicitados. A equipe não conseguiu se reunir e apesar de hoje termos a opção de vídeo compartilhado, há muitas coisas que ficam melhor planejadas quando as pessoas se reúnem, e essa foi mais uma barreira que teve-se no meio do caminho, pois muitas vezes havia um certo receio na parte do desenvolvimento.

Com o trabalho finalizado, percebeu-se que estratégias como a integração, treinamentos e a flexibilização de atividades não só reduzirão a rotatividade na empresa, como também trarão grande satisfação para os funcionários e com certeza ficará bem visível o vínculo de confiança que os funcionários terão com seus Gestores e Diretores.

A intenção é mostrar para a Ambserv que a avaliação do funcionário deve ser feita constantemente, principalmente do pessoal novo, para que eles saibam o quanto satisfeita a pessoa se sente e para que a empresa esteja sempre disposta a melhorar.

#### 4. REFERÊNCIAS

AMBSERV. Site oficial. Disponível em: <<https://www.ambserv.com.br/>> Acesso em: 28 out. 2020

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional**. 2Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BLOG LUZ. **O que é e como montar uma Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)**. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/matriz-gut-gravidade-urgencia-e-tendencia>> Acesso em: 13 nov. 2020

CARLINI, Alda Luiza. **20% A Distância e Agora?** São Paulo: Editora Pearson, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4Ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7Ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2004.

DREAMSTIME. **Ilustração**. Disponível em: <<https://pt.dreamstime.com/ilustra%C3%A7%C3%A3o-stock-trabalhos-de-equipa-com-%C3%ADder-ilustra%C3%A7%C3%A3o-para-o-projeto-de-neg%C3%B3cio-equipe-dos-desenhos-animados-do-neg%C3%B3cio-conduziu-pelo-image80941936>> Acesso em: 27 nov. 2020

GAZETA DO POVO, 25 ago. 2012. **Na Volvo, a rotatividade é quase zero**. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/na-volvo-a-rotatividade-e-quase-zero-3ohl1m6k2zex1qjnb3q0ty6oe>> Acesso em: 14 nov. 2020

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

KLICKPAGES. **5W2H: o que significa, para que serve, como fazer e exemplos**. Disponível em: <<https://klickpages.com.br/blog/5w2h-o-que-significa>> Acesso em: 15 nov. 2020

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 Ed. Editora Saraiva, 2011.

PONTOMAIS. **Qual o Papel da Gestão de RH em Epidemias e Pandemias como o Coronavírus?** Disponível em: <<https://www.pontomais.com.br/blog/gestao-de-rh-coronavirus>> Acesso em: 13 out. 2020

SILVA, Priscila Bez Da. **Turnover: Um Estudo de Caso Sobre as Principais Causas em uma Empresa do Ramo Metal-Mecânico**. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/1322>> Bacharel em Ciências Contábeis, Criciúma, UNESC, 2012. Acesso em: 14 nov. 2020

# #nextlevel

## IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVAS LIDERANÇAS



277

Fonte: Dreamstime (2020)

Como sugestão de próximo nível a ser trabalhado seria a identificação e desenvolvimento de novas lideranças, pois com este processo, os funcionários aplicariam mais engajamento em suas funções a ponto de crescer profissionalmente e com isso, aumentar as chances de se tornarem futuros líderes.