

## ROTATIVIDADE: O QUE É E COMO DIMINUIR ESSE INDICADOR? ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO DE ILUMINAÇÃO

### Administração

Período: 2º período

### Orientadora

Profa. Dra. Ana Crhistina Vanali

### Autores

Amanda dos Santos Campanharo

Alysson da Silva Pinheiro

Ana Giulia dos Santos

Ana Maria Stankevecz

Gabriela Alves Dezidero

Ketlin Massaneiro Porcides

Maria Luisa dos Santos

Nykaell Reis Veloso

Rafael Duarte Coutinho

### RESUMO

O grupo Lumicenter Lighting objeto deste estudo, tem como finalidade a inovação, a agilidade na fabricação e na distribuição de luminárias. Com a realização da pesquisa em campo, encontrou-se a oportunidade de uma melhoria contínua. Assim, o estudo desse trabalho tem como objetivo a melhoria contínua ao índice de rotatividade dentro da organização. O objetivo central é propor formas para diminuir e estabilizar o índice de rotatividade na empresa. Para compreender o objetivo central estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos que consistem em reduzir o número de rotatividade, destacando a importância do clima organizacional e uma boa liderança. Para realização desse trabalho foi necessário a realização de uma pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica em busca de apresentar métodos e procedimentos para melhorar o clima organizacional e a rotatividade da empresa. Utilizaram-se as seguintes ferramentas de gestão: o Diagrama de ISHIKAWA, com o intuito de descobrir qual o principal problema, e a Matriz de GUT, com o propósito de entender a gravidade da situação e ajudar na resolução do problema. Por meio deste trabalho identificou-se, mas de uma situação que requer atenção, por meio desta utilizou-se a ferramenta 5W2H, que tem por finalidade sintetizar as atividades para executar um plano de ação, analisar as atividades e planejar uma maneira que traga benefícios para a empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Rotatividade ou *turn over*; Melhoria Contínua

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das funções das organizações é se preocupar com o desenvolvimento intelectual e psicológico de seus funcionários, para que assim estejam cada vez mais motivados e capacitados para exercerem as suas funções e desde modo buscar melhorias para o aumento da produtividade, do ambiente organizacional e da qualidade de vida no trabalho. Para isso ocorrer é necessária uma boa gestão de pessoas que para Dutra (2002) é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre organização e as pessoas para que ambas possam realiza- lós ao longo do tempo.

É de extrema importância, que a área da gestão de pessoas tenha um amplo conhecimento da organização, desde seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, seu clima organizacional e sua cultura empresarial, para que assim possa gerenciar talentos e criar uma relação de “ganha-ganha” entre empresa e funcionários (KNAPIK, 2008).

Para verificar se o índice de rotatividade está sendo prejudicial para a organização, deve-se calcular a taxa de rotatividade dos funcionários que indica quantos deles saem da empresa em um determinado período de tempo. Uma organização geralmente mede a rotatividade de forma geral, mas é essencial que sejam realizadas análises de forma mais centralizada, em cada setor, para uma eficácia garantida das resoluções de problemas.

Ter um índice de rotatividade é saudável até certo ponto, passa a ser problemático quando muito elevado ou quando é ausente. É dever da gestão de pessoas, junto a outros departamentos de gestão, fazer com que a rotatividade dentro da empresa seja mínima possível, elaborando estratégias e um conjunto de ações, com o objetivo de manter na empresa bons funcionários e profissionais talentosos que estejam alinhados e engajados com a política da empresa.

Estratégias são adotadas, como ofertas de benefícios e remunerações justas as funções, reconhecimento dos bons colaboradores, delegar responsabilidades aos mesmos, elaborar ações de integração ao ambiente de trabalho, tudo visando a retenção de talentos e a melhora do clima organizacional da empresa, que pode ser caracterizado como um conjunto de percepções compartilhadas por colaboradores sobre inúmeros fatores no ambiente de trabalho (MENEZES, 2010).

Para compreender a importância do tema gestão de pessoas o presente artigo é um estudo de caso feito na empresa matriz Lumicenter, visando aplicar à melhoria contínua na meta de rotatividade da organização, visto que ela pode ser prejudicial afetando diretamente nos processos e lucratividade da empresa.

Melhoria contínua é um modelo que se aplica em várias empresas, visando atingir, resultados cada vez melhores, sejam eles nos produtos, serviços da empresa, ou até mesmo em seus processos internos (FM2S, 2020).

A melhoria contínua, é um esforço contínuo para melhorar produtos, processos ou serviços, com objetivo de aumentar a qualidade e diminuir desperdícios, esses esforços contínuos geram uma vantagem competitiva para as organizações. O conceito da melhoria contínua desconsidera a ideia de que produtos e operações podem ser “bons o suficiente”. Ou seja, não existe algo suficiente bom em uma organização, que não possa ter melhorias (NORTEGUBISIAN, 2020).

## 2. DESENVOLVIMENTO

No dia 23 de setembro de 2020, realizou-se uma pesquisa de campo na empresa matriz da Lumicenter, localizada na cidade de São José dos Pinhais, estado do Paraná (anexo A). A pesquisa de campo é caracterizada por investigações que, somadas às pesquisas bibliográfica ou documentais, efetua a coleta de dados junto à pessoa, ou grupos de pessoas, com a finalidade de observar fatos e conceitos do local (METTZER, 2020). Durante a visita acadêmica também se realizou uma entrevista formal com a Senhora Ana Flávia T. Ferracini, gestora dos Recursos Humanos da empresa. A entrevista formal é uma técnica, cujo objetivo é coletar informações individuais ou com grupos de pessoas. Em geral esse tipo de entrevista é utilizado para obter informações e dados, preferencialmente na fonte direta (MAESTROVIRTUALE, 2020).

Nesta entrevista formal foram debatidos alguns pontos-chaves do setor, para fins de entender e conhecer melhor as rotinas e metas da empresa, em específico o setor de Recursos Humanos. Abordou-se os seguintes temas: recrutamento e seleção para contratações, indicadores de rotatividade e de absenteísmo, se a missão, visão e valores estão claros e evidentes para todos os colaboradores, quais os tipos de contrato de trabalho e planos para retenção de talentos, conforme anexo B

De acordo com o site oficial da empresa:

### GRUPO LUMICENTER LIGHTING

Desde a sua fundação, há 40 anos, o Grupo Lumicenter Lighting é reconhecido como uma empresa que investe em tecnologia e inovação, e por oferecer de forma consistente um amplo escopo de produtos a LED e convencionais, bem como soluções customizadas, para os mais diversos tipos de projetos e ambientes.

Com investimentos contínuos na melhoria de seus processos produtivos, a Lumicenter

Lighting conta com uma planta fabril moderna, com processos de produção otimizados que garantem excelentes prazos de entrega. Faz parte desta planta uma fábrica de eletrônicos com grande capacidade produtiva, com equipamentos de última geração como a máquina de inserção SMT com inspeção de solda automatizada, onde são fabricados os módulos de LED, drivers e reatores. Além disso, a fabricação das luminárias LED é apoiada por uma estrutura industrial robusta e com alto grau de automação, dispondo de centros automatizados para dobra de chapas metálicas, robôs para instalação de cabeamento nas luminárias e outros equipamentos que garantem a confiabilidade dos produtos, mais eficiência para a produção e reduzem as perdas de materiais.

Contando com um time de Pesquisa e Desenvolvimento altamente especializado e com modernos e bem equipados laboratórios, a Lumaticenter garante a qualidade de todos os seus produtos, a renovação e o aperfeiçoamento contínuo das suas linhas e, atenta às necessidades dos clientes, desenvolve também soluções exclusivas e customizadas, entregando ao mercado soluções de iluminação de bom design e alta eficiência.

A Lumaticenter também é reconhecida como uma empresa com excelente clima organizacional, sustentado pelo tripé ética, transparência e colaboração. Com as portas abertas, literalmente: os diretores e demais gestores não possuem salas reservadas, dividindo espaço e dia a dia com suas equipes. Fornecedores, clientes e outros parceiros também são convidados a visitar as instalações, e sempre são recebidos de braços abertos (LUMICENTER, 2020, *online*).

Na figura 1, pode-se observar o prédio da matriz da empresa Lumaticenter localizada em São José dos Pinhais.

**FIGURA 1 – PRÉDIO LUMICENTER, SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**



Fonte: LUMICENTER (2020)

Na figura 2, são indicados os principais clientes da Lumaticenter atualmente.

FIGURA 2 – PRINCIPAIS CLIENTES DA LUMICENTER

#### CLIENTES



Fonte: LUMICENTER (2020)

Na figura 3, pode-se observar a relação dos produtos fabricados pela empresa.

FIGURA 3 – PRODUTOS LUMICENTER

<b>Linha LED</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Linhas Comercial e Industrial</li> <li>Linha Técnica</li> <li>Linha Decorativa</li> <li>Linha Externa</li> </ul>	<b>Linhas Comercial e Industrial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>LED Integrado</li> <li>Para Lâmpadas T5</li> <li>Para Lâmpadas T8</li> </ul>	<b>Linha Técnica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Downlights Fixos</li> <li>Downlights Orientáveis</li> <li>Spots</li> <li>Wall Washers</li> </ul>	<b>Linha Decorativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arandelas</li> <li>Balizadores</li> <li>Plafons</li> <li>Pendentes</li> </ul>
<b>Principais linhas de luminárias LED</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>LightIS</li> <li>Block - Linha Externa LED</li> <li>High Bay LED</li> </ul>	<b>Lançamentos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>LUMIBAY</li> <li>Linha LED COB</li> <li>WAY - Linha LED Linear</li> <li>Linha LED - Pendentes</li> <li>Lumisense</li> </ul>	<b>Linha Externa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arandelas e Balizadores</li> <li>Jardim e Projetores</li> <li>Embutidos para Piso</li> <li>Luminárias para Poste</li> </ul>	<b>Acessórios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gancho</li> <li>Trilho</li> <li>Dimmer / Sensor</li> <li>Drivers para LED</li> <li>Perfis para Fita LED</li> <li>Lumisense</li> </ul>



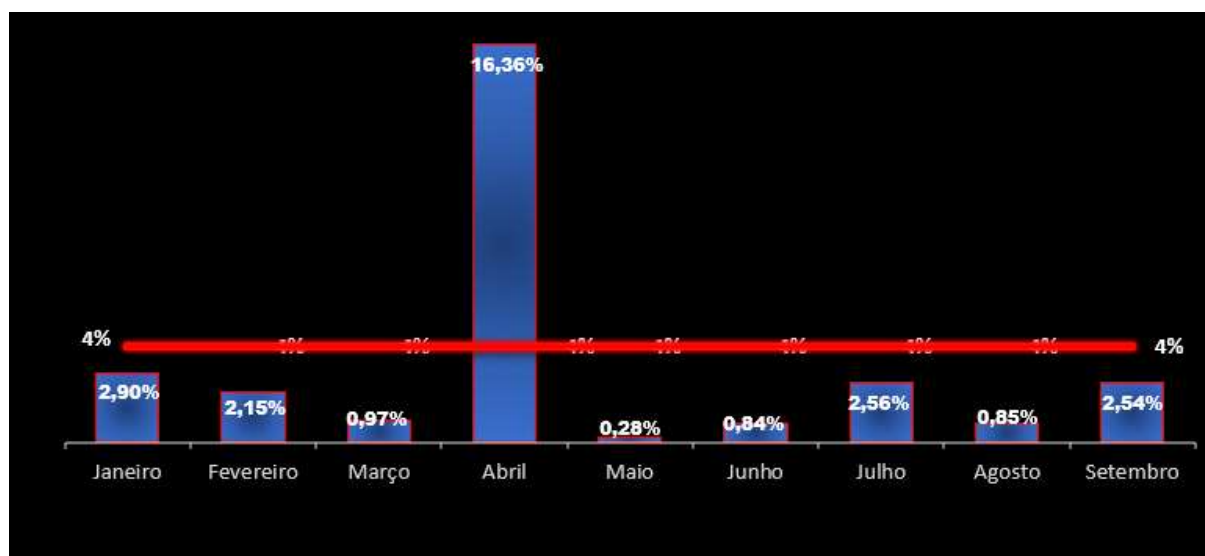
Fonte: LUMICENTER (2020)

De acordo com PSMARKET (2020), o mercado de iluminação LED deve ultrapassar US\$ 70,2 bilhões até 2023, crescendo a uma taxa de 12,6% entre 2017-2023. O crescimento é devido a conscientização do mundo por formas de energia mais sustentáveis e baratas, e com isso surge a iluminação de LED que chega a ser 85% mais econômica que a iluminação fluorescente, substituindo todo tipo de iluminação doméstica e pública. A iluminação LED traz como opção a

lâmpada inteligente que interage com as pessoas com sensor de movimento, opção de mudar de cor, e comunicação com outros aparelhos.

De acordo com o relatado durante a entrevista, a empresa em geral, está com os indicadores dentro das metas estabelecidas pela organização. Por conta da pandemia da COVID 19, apenas a rotatividade e o absenteísmo “fugiram um pouco dos números almejados” pela empresa, porém são consideradas situações isoladas, levando em conta que este problema afetou o mundo de modo geral e não apenas a empresa Lumicenter. Hoje a organização trabalha com uma meta de 4% na rotatividade e no auge da pandemia esse número chegou a 16%. O absenteísmo também aumentou, pelo motivo de atestados médicos de funcionários que foram afastados por questões preventivas, ou por terem contraído o vírus da COVID-19. Esses atestados foram e estão sendo acompanhados e tratados separadamente. Hoje o índice de rotatividade no primeiro trimestre de 2020 (janeiro a março) foi de 2,90% o segundo (abril a junho) foi de 16,36% e o terceiro trimestre (julho a setembro) foi de 2,56, conforme demonstração do gráfico 1.

**GRÁFICO 1 – NÚMEROS DA ROTATIVIDADE, LUMICENTER**



Fonte: elaboração dos autores (2020)

Analisando o gráfico 1 percebe-se que houve uma variação nos números de abril, por conta da pandemia que afetada mundialmente as organizações, desconsiderando este contratempo o índice de rotatividade na empresa Lumicenter está de acordo com os objetivos da organização. Apesar dos vários questionamentos colocados durante a entrevista, não foi fornecido nenhum dado que revelasse algum aspecto crítico e problemático que estivesse afetando os objetivos da empresa nesse momento.



Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo geral propor uma ação de melhoria continua para se reduzir ainda mais o índice de rotatividade da Lumicenter. Para isso, os objetivos específicos são levantar as ações já realizadas na empresa que estão mantendo esse índice no objetivo estipulado, buscar novas alternativas de solução e propor um plano de ação para reduzir ainda mais esse indicador.

Através dos dados coletados durante a visita acadêmica, da observação participante, visto um dos autores do artigo fazer parte do quadro de colaboradores da Lumicenter, e da observação não participante, levantou-se as possíveis ações que a empresa já utiliza para manter o seu indicador de rotatividade dentro do valor estabelecido.

Observação participante ocorre quando o investigador se insere no ambiente natural do grupo o qual está sendo investigado, ela busca envolvimento da comunidade na análise de sua própria realidade. Diferente da participante, na observação não participante, o pesquisador observa somente as informações, pois não está envolvido a rotina daquele ambiente (PASSEI DIRETO, 2020).

As ações já implementadas na Lumicenter para se manter o índice de rotatividade dentro do objetivo são:

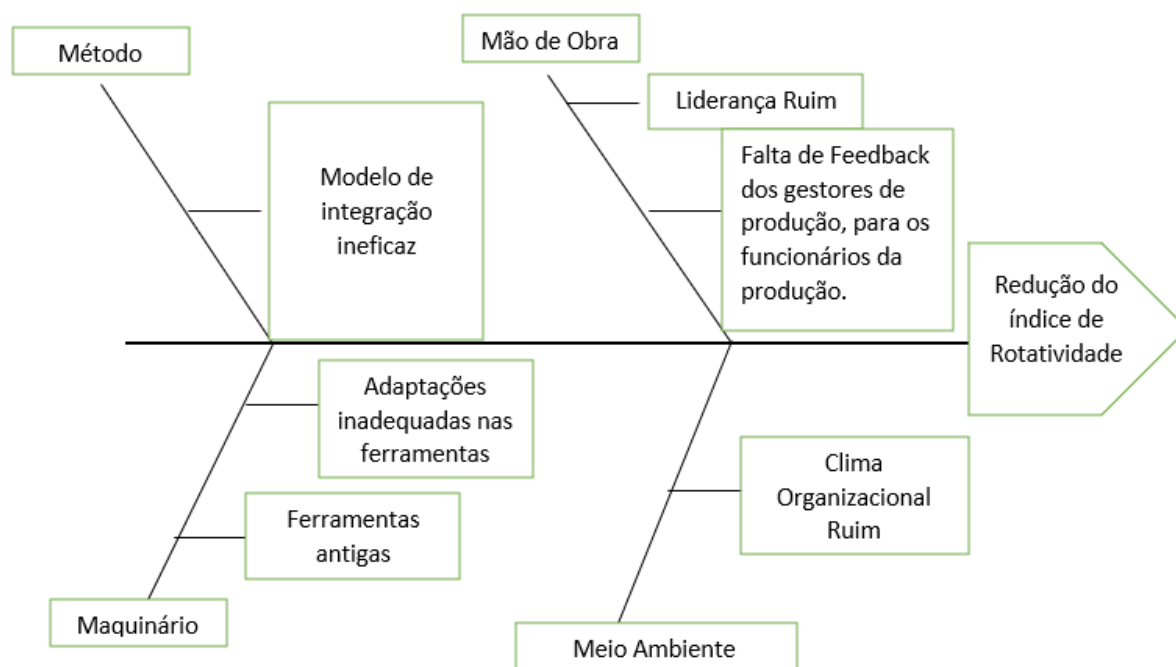
- Aplicação de um plano de recompensas com salários adequados.
- *Feedback* do Recursos Humanos para os gestores, porém há um déficit de *feedback* dos gestores para os funcionários de produção.
- Plano de carreira implantado.
- Ergonomia tratada com prioridade, porém ainda tem alguns ajustes inadequados dentro do setor de produção.

Perante esse contexto, estabeleceu-se que é possível colocar, para 2021, como objetivo do índice de rotatividade uma meta de 3%, no lugar dos 4% hoje adotado pela Lumicenter. Para isso, através de um *brainstorming*, procurou-se levantar quais causas ainda impedem de se aplicar como objetivo um índice menor para a rotatividade. O *brainstorming* consiste em uma técnica que pode contribuir para a resolução de problemas, é uma maneira de conseguir muitas ideias de um grupo de pessoas em pouco tempo (RAWLINSON, 1981; ALBUQUERQUE, ESCRIVÃO FILHO, 2004).

A figura 4 apresenta o Diagrama de causa e efeito do índice de rotatividade da empresa Lumicenter. O Diagrama de Ishikawa, que pode ser chamado de Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa no Japão 1950 ele é uma ferramenta de qualidade que reúne dados de um problema, analisando todos os passos de

um processo, no intuito de ver qual é o principal problema, criar uma solução para o que foi apresentado, e melhoria no processo (FERRAMENTAS DA QUALIDADE, 2020).

**FIGURA 4 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO DA LUMICENTER**



Fonte: elaboração dos autores (2020)

Entre os dados levantados por meio da pesquisa de campo, entrevista, observação participante e não participante, não foram levantadas causas que se encaixassem nas categorias medida e matéria-prima.

Para a priorização dessas causas utilizou-se a Matriz de GUT, que tem como propósito ajudar na resolução de problemas. Em sua essência, ela é uma ferramenta da qualidade utilizada para a priorização de tomadas de decisões, sendo também conhecida como Matriz de prioridades (FERRAMENTAS DA QUALIDADE, 2020). O quadro 1 apresenta a Matriz de GUT da Lumicenter.

**QUADRO 1 – MATRIZ DE GUT DA LUMICENTER**

CAUSAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	Grau Crítico (GxUxT)	CLASSIFICAÇÃO
Liderança Ruim	4	5	4	80	1
Clima Organizacional Ruim	3	4	4	48	2
Falta de feedback para os funcionários da produção	3	4	3	36	3
Modelo de integração ineficaz	3	2	2	12	4
Adaptações inadequadas nas ferramentas	2	3	1	6	5
Ferramentas Antiga	1	2	2	4	6

Fonte: elaboração dos autores (2020)



Estabeleceu-se o valor igual ou superior a 36 pontos para se priorizar as causas, sendo elas: a liderança ruim, o clima organizacional ruim e a *falta de feedback*. Hoje a Lumicenter está passando por um momento de transição, onde dois proprietários majoritários da empresa estão se desligando, e a distribuição das responsabilidades dos mesmos estão em definição entre os cinco diretos da empresa, com isso sobrecarregando tais cargos de liderança e consequentemente acarretando na liderança ruim dentro da organização. Caso essa indefinição sobre os cargos, não seja ajustada a empresa corre o risco de seus gestores não delegarem as funções com coerência e clareza aos colaboradores, podendo afetar diretamente no direcionamento das atividades, cronogramas e rotinas da organização.

Uma má liderança pode refletir e influenciar as ações de uma equipe, fazendo com que os colaboradores seguissem o mal exemplo de sua gestão, e assim não cumpram com seus compromissos dentro da organização. Segundo Bahl e Ansari (1996 apud SILVA et al., 2007) o comportamento do líder pode influenciar seus subordinados em aspectos como desempenho e satisfação no trabalho. Os autores confirmam e reafirmam a ideia de que a liderança influencia o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, provocando consequentemente alterações no clima organizacional.

Chiavenato (2005), ressalva que "o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações".

A liderança ruim, afeta no clima organizacional da empresa, pois uma má liderança pode afetar a equipe, no comportamento, na motivação e no desempenho, resultando em prejuízos à organização. Ter um líder abusivo por exemplo, pode resultar em conflitos internos. A liderança ruim e o clima organizacional ruim na Lumicenter estão diretamente ligados relacionados. É necessário trabalhar um plano de ação para melhorar o clima organizacional dentro da Lumicenter, com intuito de evitar a desmotivação dos funcionários, pois a desmotivação pode afetar diretamente, na rotatividade, absenteísmo e retenção de talentos, sendo prejudicial também aos resultados da empresa.

Segundo Ferreira (2013), o clima organizacional é afetado por conflitos, situações positivas e negativas que ocorrem internamente no ambiente de trabalho e também por fatores externos. Através do clima organizacional é possível notar a percepção dos colaboradores dentro da organização.

De acordo com Luz (1996), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período.

A falta de *feedback* na empresa Lumicenter é encontrada principalmente no setor de produção, entre os gestores e funcionários. Caso não seja tratada irá gerar transtornos, pois interfere no autodesenvolvimento, no alinhamento dos objetivos e nos resultados da organização.

O *feedback* tem como finalidade relatar o desempenho de um indivíduo ou grupo através de uma avaliação de desempenho. Para a administração, o *feedback* é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. (COSTA, 2009).

O *feedback* é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre algo pessoal ou profissional (MOREIRA, 2009). Torna-se uma das características que um líder deve desenvolver ao longo de sua carreira. Portanto, pode-se afirmar que *feedback* além de ser uma ferramenta eficaz de gestão, também é muito importante na vida de um profissional em ascensão.

De acordo com Araujo (2009) “*benchmarking* é uma das tecnologias de maior utilidade para a gestão organizacional, centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar O *benchmarking* é uma das estratégias mais relevantes para aumentar sua eficiência, e sua tradução é “ponto de referência”. Trata-se um detalhado processo de pesquisa que permite aos gestores compararem produtos, práticas empresariais, serviços ou metodologias usadas pela concorrência, absorvendo algumas características para alçarem um nível de superioridade gerencial ou operacional ao utilizar as soluções de uma organização, concorrente ou não, frente a determinado problema”. Assim, pode-se dizer que o *benchmarking* é a procura contínua pelo ponto de referência para medição de competências dentro do seu negócio

Para o autor Chiavenato (2007) “o *benchmarking* é um processo contínuo para avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e das empresas que são reconhecidas como líderes empresariais, com o propósito de aprimoramento empresarial”

É importante ressaltar que o *benchmarking* não é apenas uma cópia daquilo que os outros fazem. Mas trata-se de ir além dos concorrentes, superando-os. O importante é saber aprender como a experiência alheia e utilizá-la como um patamar para a melhoria contínua do empreendimento. Nesse sentido, utilizou-se dessa técnica para trocar ideias com outras organizações que enfrentaram o desafio de reduzir seu índice de rotatividade.

O primeiro *benchmarking*, abordou o estudo de Souza (2010), que trata da alta rotatividade em uma empresa de call center, com isso trazendo altos custos para a empresa em todo processo de análise e contratação de novos colaboradores, treinamento e o tempo de adaptação do novo colaborador a sua função. Para o problema foi proposto um profissional para lidar com a saúde mental dos colaboradores e incentivos salariais para que eles permaneçam na empresa.

O segundo *benchmarking*, abordou o estudo de Silva (2006), que investiga o efeito da liderança sobre a rotatividade e retenção de talentos em uma indústria petroquímica. Com o estudo de caso evidenciou-se que as intenções dos funcionários em deixar a empresa aumentam, em contrapartida a satisfação e o comprometimento normativo e o comprometimento afetivo diminuem. Sendo assim constatou-se que tais comprometimentos aumentam, quando ocorre um

aumento na satisfação no trabalho e também são favorecidos através da influência exercida pela liderança transformacional. Com isso sugeriu-se que a empresa empregue esforços para treinar e desenvolver o perfil de liderança transformacional de seus gerentes e supervisores, com intuito de afetar positivamente a satisfação, os comprometimentos afetivo e normativo de seus subordinados e com esse modelo gerencial adotado contribuir para a permanência dos talentos na empresa e automaticamente diminuir a questão da r.

Diante da análise desses dois estudos de caso, elaborou-se o quadro 2 com as alternativas de soluções para as causas priorizadas na Lumicenter.

**QUADRO 2 – PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÕES PARA A LUMICENTER**

CAUSA	TRAGTATIVA
Liderança Ruim	Treinamento de liderança
Clima Organizacional Ruim	Dinâmicas em grupos
Falta de Feedback	Programa de <i>feedbacks</i> mensais

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

O quadro 3, baseia-se na ferramenta 5W2H para seguir com as tratativas das priorizações da Matriz de Gut, apresentado no quadro 1. A ferramenta 5W2H é um *checklist*, composto com sete perguntas específicas. Criado na indústria automobilística japonesa durante a condução de estudos sobre qualidade, hoje esta técnica é considerada uma ferramenta administrativa e de qualidade que pode ser aplicada em várias áreas de negócio e em diferentes contextos dentro de uma organização. O 5W2H tem como principal objetivo auxiliar no planejamento de um plano de ação, pois ele ajuda a esclarecer questionamentos e sanar dúvidas sobre um problema (FERRAMENTAS DA QUALIDADE, 2020).

**QUADRO 3 – FERRAMENTA 5W2H**

	O QUE	COMO	POR QUÊ	QUEM	ONDE	QUANDO	QUANTO
LIDERANÇA INEFICAZ	Capacitar a liderança	Curso: Liderança eficaz	Por que esta afetando o índice de rotatividade.	Gestora do Recursos Humanos, Ana Flávia e todos gestores de cada setor.	Via Talento	Dia 15/12/2020	Valor R\$3.980,00 este valor para um treinamento com máximo de 30 pessoas, curso tem durabilidade de 8hrs podendo ser concluído em 1 dia
CLIMA ORGANIZACIONAL	Melhorar o clima organizacional	implementar o SIM (Sistema de ideias de melhoria), após validação da diretoria.	Para obter um ambiente de trabalho agradável.	Gestora do Recursos Humanos, Ana Flávia junto à equipe do RH.	Na Lumicenter.	Do dia 01/12/2020 até o dia 27/04/2021.	De R\$ 3.000,00 à R\$ 8.000,00 tempo de elaboração 90 dias
FEEDBACK RUIM	Melhorar o <i>feedback</i> positivo e negativo	Usando de reuniões coletivas junto à equipe e quando necessário individual e específico para o colaborador em questão.	Para dar um direcionamento aos colaboradores e evitar a desmotivação dentro da organização.	O gestor do setor.	Na Lumicenter.	Sempre no dia 15 de cada mês.	30 Minutos para o gestor e aos colaboradores que estejam recebendo o <i>feedback</i> , sempre no horário de expediente.

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

No quadro 5W2H, pode-se observar a elaboração dos planos de ações, para cada tratativa apresentada. A gestora de Recursos Humanos será quem irá marcar e liberar os funcionários para realizarem o curso, a Senhora Ana Flávia T. Ferracini e os outros gestores, foram escolhidos para participar do curso por serem eles quem aplicam a liderança diariamente na empresa. Conforme apresentado na Matriz de GUT, a liderança ineficaz tem o maior grau de tendência e com isso estipulou-se a realização do treinamento ainda no ano de 2020, sendo possível efetuar o mesmo no dia quinze de dezembro de 2020. Foi realizado outros dois orçamentos, um na Escola Conquer que ficou no valor de R\$ 4.680,00 para cada colaborador e outro na Gestaum.LAB que ficou em torno de R\$ 312,00 para cada colaborador; porém foi escolhido a Via Talento, por oferecer um melhor custo e benefício no valor de R\$ 3.980,00 para até 30 colaboradores. O treinamento terá oito horas de duração, aplicando-se o mesmo no horário de expediente.

O pessoal do Recursos Humanos juntamente com a gestora Ana Flavia irão avaliar se é possível implementar o SIM (Sistema de Ideia de Melhoria). O intuito do SIM é fazer com que as sugestões de mudanças dos colaboradores sejam facilmente vistas e até mesmo aplicadas diariamente. Como funcionaria? O colaborador obteve uma ideia que pode melhorar um processo de arquivamento, redução de custos, mudanças de *layout* para melhorar a produção, clima organizacional, entre outros aspectos; ele irá até o totem e depositará a sua ideia. Logo após, os gestores estipularão um prazo para avaliar as ideias e verificar quais serão implementadas, por exemplo toda última semana do mês, e assim implementar as ideias de melhoria. O SIM será aplicado diariamente quando o colaborador tiver alguma ideia. A empresa escolhe se dará ou não alguma bonificação para a melhor ideia de melhoria.

Não foi possível realizar orçamentos para a produção do totem, pois apenas aceitam orçamento com *e-mails* institucionais, porém com base nos produtos expostos na rede, dependendo da escolha do modelo que a empresa preferir, o totem sairia na base de R\$ 3.000,00 à R\$ 8.000,00; além do desenvolvimento do *site* para depositarem as ideias que em média custa entre R\$ 1.500,00 à R\$ 5.000,00. O prazo estipulado para o totem estar funcionando na empresa seria do dia 01/01/2021 às 01/04/2021 que seria o tempo da empresa escolher o modelo desejado e desenvolver o *site* interno do SIM, que também por não termos *e-mails* institucionais não foi possível realizar um orçamento assertivo.

Para melhorar o *feedback* ruim o gestor irá realizar uma reunião todo dia 15 do mês com sua equipe para aportar os pontos positivos levantado a moral dos colaboradores e se for necessário um *feedback* negativo, realizar em particular com críticas construtivas para retratar o ocorrido.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa de campo e entrevista formal, realizada na empresa matriz Lumicenter Lighting, localizada em São José dos Pinhais, levantou-se questões para entender e conhecer um pouco das rotinas e metas da organização, esta entrevista foi realizada junto à gestora do Recursos Humanos, onde a mesma respondeu algumas perguntas elaboradas em um questionário.

Conforme respostas da gestora e a observação participante, constatou-se que os números da organização estão dentro das metas estabelecidas pela empresa e que não há um ponto crítico que seja prejudicial aos procedimentos e que estejam afetando nos resultados da organização.

Sendo assim o presente artigo, teve como foco à melhoria contínua para a rotatividade da empresa, baseando-se em artigos bibliográficos, levando-se em considerações os aspectos apresentados e com as ferramentas que auxiliaram a apresentar soluções para a melhoria contínua do índice de rotatividade da empresa Lumicenter Lighting. Abordaram-se três principais causas, sendo eles a liderança ineficaz, clima organizacional e o mal direcionamento nos *feedbacks*, pontos que podem ser um agravante futuro prejudicando diretamente na rotatividade da empresa.

As propostas de tratativas de soluções consideraram os aspectos apresentados e com a utilização da ferramenta 5W2H, mostrou-se alternativas viáveis para que a empresa consiga diminuir o índice de rotatividade e venha a ter mais resultados positivos e satisfatórios para que o grupo empresarial Lumicenter Lighting siga com a melhoria contínua.

### 4. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **TÉCNICA DE BRAINSTORMING**.

ARAUJO, LCG de. Benchmarking: ser o melhor entre os melhores. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. editora Manole, 2004.

COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Atlas, 2002.

FERRAMENTAS DA QUALIDADE. Diagrama de Ishikawa  
Disponível em :< <https://ferramentasdaqualidade.org/diagrama-de-ishikawa/>. Acesso: 15, out: 2020

FERRAMENTAS DA QUALIDADE. Matriz GUT (Matriz de Priorização)  
Disponível em:< <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-gut-matriz-de-priorizacao/#:~:text=A%20Matriz%20GUT%20foi%20criada,prioriza%C3%A7%C3%A3o%20de%20tomadas%20de%20decis%C3%B5es>. Acesso: 15, out:2020

FERRAMENTAS DA QUALIDADE. 5W2H  
disponível em:< <https://ferramentasdaqualidade.org/5w2h/>. Acesso: 15, out:2020

FERREIRA, Patricia Itala; RAMAL, Andrea. Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. **Rio de Janeiro: Itc**, 2013.

FM2S. Melhoria Contínua: O que é? Como implementá-la?  
Disponível em :< <https://www.fm2s.com.br/melhoria-continua/#:~:text=Melhoria%20Cont%C3%ADnua%20%C3%A9%20uma%20pr%C3%A1tica,metodologias%20e%20boas%20pr%C3%A1ticas%20organizacionais>. Acesso:15, out: 2020

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Editora Ibpx, 2008.

LUMICENTER. Grupo Lumicenter Lighting.  
Disponível em:< <https://www.lumicenteriluminacao.com.br/o-grupo/>. Acesso: 30, set: 2020

LUZ, Ricardo S. Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnostico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. **Niterói: Universidade Federal Fluminense**. Recuperado de: [http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf](http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf), 2003.

MAESTROVIRTUALE.COM. Entrevista formal: característica e exemplos de perguntas.  
Disponível em:< <https://maestrovirtuale.com/entrevista-formal-caracteristicas-e-exemplos-de-perguntas/#:~:text=A%20entrevista%20formal%20%C3%A9%20uma,ou%20com%20grupos%20de%20pessoas.&text=A%20entrevista%20formal%20%C3%A9%20recomendada,%C3%A0%20cultura%20organizacional%20da%20empresa>. Acesso: 20, set: 2020

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

METTZER. Pesquisa de campo: conceitos, finalidade e etapas de como fazer  
disponível em:< <https://blog.mettzer.com/pesquisa-de-campo/>. Acesso: 20, set:2020

MOREIRA, Bernardo Leite. Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 2009.



NORTEGUBISIAN. **O que é melhoria contínua e quais são as suas etapas** Disponível em :<<https://www.nortegubisian.com.br/blog/o-que-e-melhoria-continua-e-quais-sao-as-suas-etapas>. Acesso: 15, set: 2020

PASSEIDIRETO. **Observação participante e não participante** Disponível em :< <https://www.passeidireto.com/arquivo/47198423/signates-observacao-participante-e-nao-participante#:~:text=A%20observa%C3%A7%C3%A3o%20participante%20ocorre%20quando,pe squisador%20somente%20observa%20os%20informantes>. Acesso 07, nov: 2020

PSMARKETRESEARCH. **Mercado de iluminação LED** Disponível em :< <https://www.psmarketresearch.com/>. Acesso: 25, out: 2020

SILVA, Elson Magno da. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Tese de Doutorado na área de Administração Geral/Faculdade de Economia e Finanças IBMEC/Programa de pós-graduação e pesquisa em Administração e Economia, 2006.

SOUZA, Fernanda da Silva. Rotatividade de funcionários no setor de call center: um estudo de caso na empresa Atendebem. 2010.

# #nextlevel

## DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES



Fonte: <https://www.ibccoaching.com.br/>

O treinamento, com objetivo do desenvolvimento dos líderes é importante para ajudá-los a trabalhar com emocional dos colaboradores, dando feedback periodicamente individual e com a equipe criando um vínculo de confiança e respeito com eles para melhorar a relação entre gestores e funcionários com isso melhorando o clima dentro da organização.

## ANEXO A – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE VISITA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

**FACULDADE DA  
INDÚSTRIA  
IEL**

**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA  
ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Com o presente instrumento, solicitamos a Gestora, **Ana Flávia** da organização, **Lumicenter**, autorização para realização da pesquisa integrante do Trabalho Integrador, dos acadêmicos, **Amanda dos Santos Campanharo, Alysson da Silva Pinheiro, Ana Maria Stankevecz, Ana Giulia dos Santos, Gabriela Alves Deziderio, Kauana Santos Belbet, Maria Luisa dos Santos, Nykaell Reis Veloso, Rafael Duarte Coutinho**. Orientado pela Professora Doutora, **Ana Crhistina Vanali**, tendo como título preliminar, **Profissionalização**.

O trabalho integrador constitui-se numa estratégia de ensino/aprendizagem que objetiva proporcionar a interdisciplinaridade dos temas abordados nas disciplinas do curso. É um instrumento de integração entre ensino, pesquisa e prática profissional na medida em que proporcionará contato com as demandas do mercado, no que concerne às diferentes competências e temas relacionados ao curso. Objetiva realizar uma pesquisa, especificamente promover a análise de situações problemas, ou seja, deve-se contextualizar e definir claramente o problema escolhido, bem como indicar e propor soluções, com a finalidade de visualização e aplicação na prática dos conteúdos apresentados junto a diferentes organizações.

A presente atividade é requisito parcial do Curso Superior de Tecnologia em **Administração**, da Faculdade da Indústria, mantida pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL Paraná) do Sistema da Federação das Indústrias do Paraná (FIEP).

Os dados coletados referentes à pesquisa serão exclusivamente para fins acadêmicos e havendo interesse nos colocamos a disposição para apresenta-los. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Organização pesquisada.

São José dos Pinhais, 21 de setembro de 2020.

Amanda dos Santos  
Acadêmico Responsável  
(nome do aluno)

Ana C Vanali  
Professora Responsável  
(ANA CRHISTINA VANALI)

Ana Flávia Tavares Ferracini  
Assinatura e carimbo do Gestor

Lumicenter Sistemas Eletrônicos de Iluminação Ltda  
Ana Flávia Tavares Ferracini  
Gerente de Desenvolvimento Organizacional  
CPF: 029.104.379-81

**IEL**

## ANEXO B – PAUTAS DEBATIDAS NA ENTREVISTA FORMAL

**Empresa:** Lumicenter

**Gestora:** Ana Flávia Tavares Ferracini.

### Pautas para entrevista.

\* **Recrutamento e seleção:** A empresa vem obtendo sucesso nas contratações?

\***Plano para retenção de talentos:** A empresa tem projetos, como por exemplo plano de carreira e recrutamento interno para os cargos com mais responsabilidades dentro da organização. Com objetivo de reter bons funcionários, se **sim** como é feita essa avaliação para identificar um bom funcionário?

\***Rotatividade:** A empresa tem muita demissão e contratação para o mesmo cargo? qual setor que o índice de rotatividade é maior?

\***absenteísmo:** O número de atestados e faltas são altos e com frequência? você acredita que o absenteísmo é um ponto emergencial a ser tratado na empresa?

#### \*Visão, missão e valores:

(**MISSÃO:** Desenvolver, fabricar e comercializar soluções de iluminação com tecnologia, design, agilidade e confiabilidade com foco nas necessidades do cliente).

(**VALORES:** Simplicidade e respeito no trato com as pessoas, seriedade nos negócios, novos desafios são bem vindos)

(**VISÃO:** Melhorar continuamente os produtos e serviços, visando garantir posição destaque e referência no mercado de iluminação)

\* **Cotas:** A empresa tem planos para contratação de cotas?

\* **tipos de contrato (experiência/ aprendiz/ estagiário).** A empresa possui algum contrato específico como contrato intermitente, para trabalhos temporários? E como são as maiorias dos contratos, CLT, PJ ETC.?

**Ana Flávia,** para você qual a maior dificuldade que o setor de Recursos Humanos enfrenta hoje?

## TERMO DE APROVAÇÃO

AMANDA DOS SANTOS CAMPANHARO  
ALLYSON DA SILVA PINHEIRO  
ANA GIULIA DOS SANTOS  
ANA MARIA STANKEVECZ  
GABRIELE ALVES DEZIDERO  
KETLIN MASSANEIRO PORCIDES  
MARIA LUISA DOS SANTOS  
NYKAELL REIS VELOSO  
RAFAEL DUARTE COUTINHO



ROTATIVIDADE: O QUE É E COMO DININUIR ESSE INDICADOR? ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DO  
RAMO DE ILUMINAÇÃO

Este trabalho foi julgado e aprovado como requisito parcial para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Faculdade da Indústria São José dos Pinhais.

Maria de Lourdes Domingues  
Coordenadora do Curso de Bacharelado em Administração  
Faculdade da Indústria São José dos Pinhais

Orientadora:

Profa. Dra. Ana Crhistina Vanali

Banca:

Profa. Dra. Andrea Maila Voss Kominek – UTPFR/Campus Curitiba

Prof. Dr. Celso Fernando Claro de Oliveira - IFPR/Campus Pitanga

São José dos Pinhais, 04/12/2020.