

COMO AUMENTAR A RETENÇÃO DE COLABORADORES?

Tecnologia em Gestão Recursos de Humanos

Período: 4º

Orientadora

Profa. Me. Rosilda do Rocio do Vale

Autores

Alana Leticia Maccarini

Ana Kely Koberstay

Brenda Messias Grassi

Camila do Rocio Machado

Emilly Caroline Silva Santos

Evelin Evaristo Fernandes

Giovana Balancieri

Lariane Vitoria Lara Cavallin

RESUMO

Este trabalho é uma pesquisa de campo realizada em uma empresa de comercialização de veículos pesados, localizada em São José dos Pinhais/PR. Através de reuniões e dados fornecidos pela empresa foi identificado um alto índice de rotatividade. Diante disso, definiu-se como objetivo geral do trabalho apresentar um plano de ação para reter os colaboradores com permanência de até 12 meses na empresa e três objetivos específicos, identificar as causas do problema, buscar alternativas de soluções para as causas priorizadas e elaborar o plano de ação com possíveis soluções para as causas priorizadas. Os objetivos foram atingidos, pois foram identificadas as causas, foram apresentadas alternativas de soluções e elaborado o plano de ação, visando a retenção dos colaboradores. As metodologias utilizadas foram: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, entrevista não estruturada, observação participante, brainstorming, matriz GUT, artigo científico, benchmarking e 5W2H. Por meio dos dados coletados foram levantadas 9 causas, após isso priorizou-se 5 causas na matriz GUT, em seguida para buscar soluções foi feito um brainstorming entre a equipe de pesquisa, um benchmarking em 3 empresas da região e pesquisas em artigos científicos, a partir das alternativas de soluções para o problema, elaborou-se um plano de ação com a utilização do 5W2H sugerindo ações para cada uma das causas priorizadas. Sendo elas implantações de plano de cargos e salários, plano de carreira, avaliação de resultados, elaboração de LNT, aplicação de treinamentos aos colaboradores e aos gestores.

Palavras-Chave: Turnover. Gestão de Pessoas. Rotatividade. Plano de Carreira.

1. INTRODUÇÃO

De acordo Parodi (2009) atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

Chiavenato (2003) complementa dizendo que a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.

De acordo com Souza e Barreto (2015) o talento do ser humano está presente nas organizações e é algo de grande importância, promovendo o desenvolvimento do capital intelectual, conhecimentos, habilidades e até mesmo a personalidade de cada colaborador peça chave nas organizações

Souza e Barreto (2015) também dizem que a busca por profissionais qualificados tem sido disputada, e o não aproveitamento dos mesmos passa a serem perdas incomparáveis. Com isso, nasce a necessidade de mudanças no modelo típico de gestão de recursos humanos, como a implantação de novas ideias e práticas que tenham como principal função atrair e reter os melhores profissionais da área.

A rotatividade é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los. O termo rotatividade de 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 (CHIAVENATO, 1979).

Ramos (2020) define a rotatividade como sendo um dos fatores que podem impactar na saúde organizacional vindo a comprometer a produtividade e os lucros da empresa. Para o setor de Recursos Humanos é importante analisar e controlar a rotatividade, termo usado para mensurar o fluxo de colaboradores a que se refere ao desligamento e admissão.

Souza e Barreto (2015) dizem que reter não é fácil, para isso, possuir estratégias avaliando todos os elementos envolvidos e objetivos comuns (empresa e colaborador) traçados é indispensável para o sucesso desta política, pois não é um processo unilateral, ambas as partes possuem interesses.

O presente estudo, visa analisar as diretrizes estratégicas para a retenção dos colaboradores em uma empresa que atuam no ramo comercial, bem como, identificar o funcionamento das políticas adotadas, relevância e aplicabilidade que estas exercem aos colaboradores que a compõe e apresentar um plano de ação para aumentar a retenção dos colaboradores que atualmente apresentam permanência de até 12 meses na empresa.

1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA

As informações apresentadas neste tópico foram obtidas por meio de entrevista com a Auxiliar de Recursos Humanos e página do *Facebook* da empresa.

A empresa alvo desta pesquisa atua no ramo de comércio, revenda e oficina de caminhões está localizada na região metropolitana de Curitiba. Foi fundada em dezembro de 1965 e ao iniciar suas atividades, tinha como finalidade suprir a demanda de veículos utilitários existente na região. Porém, em 1966 a empresa passou a comercializar produtos, dentre eles caminhões, ônibus e utilitários. Com o crescimento da marca na região, em 1998 a empresa investiu em novas instalações, onde passou a representar também a bandeira de veículos importados de uma montadora alemã.

A empresa faz parte de um grupo bem renomado que atua em todo o Brasil e em países do Mercosul nos segmentos de transportes de passageiros, comércio, locação de veículos e logística. Atualmente comercializa ônibus, caminhões e utilitários da marca no Paraná e em Santa Catarina.

Fazendo parte de um dos maiores conglomerados empresariais do país, a empresa é uma concessionária de forte nome na região sul, que atua diretamente com o segmento de caminhões.

Possui sua sede localizada na cidade de São José dos Pinhais e atualmente conta com 10 setores, sendo eles: Marketing, Administrativo, Central de Vendas, Funilaria, Oficina, Administração, Almoxarifado, Peças balcão, Peças Telemarketing, Assistência técnica e Veículos caminhões (vendas), totalizando 176 funcionários nessa única cidade.

Possui foco diretamente na comercialização e prestação de serviços voltados para os veículos pesados (ônibus, Sprinters e Caminhões) da marca alemã mundialmente conhecida.

Nota-se que a empresa atua com um segmento estável, pois, mesmo diante da pandemia e crise econômica que afeta o país, atualmente a empresa conseguiu se manter firme no mercado e superar as metas de vendas e prestação de serviços, conta com 9 filiais espalhadas pela região sul e mais de 400 funcionários apaixonados pela marca.

O presente estudo é realizado no setor de Recursos humanos o qual conta com seis colaboradores, divididos em dois setores, sendo Recrutamento e Seleção que exerce a função de recrutar, selecionar, treinar e desenvolver pessoas e o Departamento Pessoal responsável pela inclusão de benefícios, atendimento aos colaboradores, rescisões, folha ponto, folha de pagamento e demais atividades pertinentes ao setor.

Através dos dados obtidos nos últimos 24 meses, foi observado um alto índice de rotatividade dos colaboradores da empresa que estão sendo admitidos nos últimos dois anos,

porém os mesmos apresentam permanência de até 12 meses, levantando assim o questionamento de como reter os funcionários. Na tentativa de minimizar os impactos dessa alteração, se fez necessário mapear quais causas levaram a essa alteração e propor alternativas rentáveis e viáveis de soluções para a organização reter os colaboradores.

1.2 OBJETIVOS

52

Este trabalho apresenta um objetivo geral e três objetivos específicos, os quais são apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar um plano de ação para reter os colaboradores com permanência de até 12 meses na empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar as causas do problema;
- b) buscar alternativas de soluções para as causas priorizadas;
- c) elaborar o plano de ação com possíveis soluções para as causas priorizadas.

1.3 METODOLOGIA

Segundo Fonseca (2002) a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.)

Devido a situação de pandemia e indisponibilidade da equipe, não foi possível realizar a visita física na empresa, sendo as informações obtidas por meio de entrevistas com a Auxiliar de Recursos Humanos (RH) Giovana, que se disponibilizou a esclarecer dúvidas e questionamentos da equipe de pesquisa.

Segundo Rampazzo (2005) a pesquisa bibliográfica procura obter informações por meio de fontes publicadas, como livros, revistas ou artigos, pode ser realizada de maneira independente ou como conjunto de outras pesquisas. A pesquisa bibliográfica para este trabalho foi feita através da pesquisa em livros da biblioteca virtual da faculdade e no google acadêmico

para pesquisar artigos científicos, bem como em revistas científicas eletrônica e canais de congressos.

De acordo com Gil (2011) a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser fonte rica e estável de dados, a qual não implica em altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes. A pesquisa documental foi realizada em documentos disponibilizados pela empresa como os registros dos colaboradores, a rescisão e a carta de pedido de demissão dos funcionários onde foi possível identificar e comprovar o problema da rotatividade.

Na visão de Mattos (2005) a entrevista não estruturada ou informal é uma entrevista espontânea que deixa o entrevistado confortável para responder as perguntas, são entrevistas livres para que o recrutador e o entrevistado possam ter uma conversa mais fluida. A entrevista não estruturada foi realizada no dia 12 de setembro de 2021 por meio da plataforma *Microsoft Teams* com a Auxiliar de RH Giovana a fim de coletar dados e conhecer a organização.

Barros e Lehfeld (2007) definem a observação participante como aquela em que o pesquisador participa da situação estudada e se incorpora naturalmente ao grupo ou comunidade pesquisada. A observação participante foi realizada pela Giovana Balancieri integrante da equipe de pesquisa que também faz parte da organização pesquisada.

De acordo com Marconi e Lakatos (2013) os artigos científicos são pequenos estudos, porém completos, que tratam de uma questão verdadeiramente científica, mas que não se constituem em matéria de um livro. O artigo científico foi utilizado para se obter mais conhecimento sobre o tema para elaborar a fundamentação teórica e também para buscar alternativas de soluções para as causas priorizadas.

O *brainstorming* é uma dinâmica de grupo que é usada em várias empresas como técnica para resolver problemas específicos “em reuniões nas quais os integrantes têm liberdade total de expor suas ideias, por mais absurdas que pareçam, sem se preocuparem uns com os outros, dos quais recebem ou não influências.” (SELEME; STADLER, 2013). O *brainstorming* foi utilizado para o melhor conhecimento da situação em que a empresa está passando, foi realizada via plataforma *Microsoft Teams* no dia 15 de setembro de 2021 entre a equipe de pesquisa e a Auxiliar de RH da empresa para identificar as dificuldades relacionadas ao problema e suas causas.

De acordo com Seleme e Stalder (2013) matriz GUT é uma ferramenta de gestão proposta por Charles H. Kepner e Benjamin B. em 1981, para priorização de resolução de problemas, tomadas de decisões estratégicas, planejamentos mais assertivos, tendo como objetivo classificar a importância dos problemas apresentado através dos atributos que são: gravidade, urgência e tendência. Os autores reforçam que através da análise realizada pela

Matriz GUT, permite-se um direcionamento para tomada de decisão e potencialização da solução a ser estabelecida sendo:

a) na gravidade do problema é analisada qual a intensidade de impacto esse problema vai causar se não for resolvido, sendo feito a avaliação de acordo com os critérios de avaliação da gravidade, que são pontuados da seguinte forma: 1 sem gravidade, 2 pouco grave, 3 grave, 4 muito grave e 5 extremamente grave;

b) a urgência é analisada através do tempo que pode levar para resolver o problema, e os critérios que são utilizados para resolução são: 1 pode esperar, 2 pouco urgente, 3 urgente, merece atenção a curto prazo, 4 muito urgente e 5 necessita de ação imediata;

c) a tendência é avaliada pela evolução do problema se pode piorar com rapidez ou de forma lenta, sendo utilizados os critérios: 1 não irá mudar, 2 irá piorar a longo prazo, 3 irá piorar a médio prazo, 4 irá piorar a curto prazo e 5 irá piorar rapidamente.

Após a identificação de possíveis causas do problema da empresa foi utilizado a ferramenta Matriz GUT para a priorização das principais causas que obtém pontuação mais elevada. A figura 1 apresenta um exemplo da ferramenta Matriz GUT.

Figura 1 – Exemplo da matriz GUT

G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA
5 = extremamente grave	5 = precisa de ação imediata	5 = irá piorar rapidamente se nada for feito
4 = muito grave	4 = é urgente	4 = irá piorar em pouco tempo se nada for feito
3 = grave	3 = o mais rápido possível	3 = irá piorar
2 = pouco grave	2 = pouco urgente	2 = irá piorar a longo prazo
1 = sem gravidade	1 = pode esperar	1 = Não irá mudar

Fonte: Cysneiros (2021)

A ferramenta 5W2H consiste basicamente em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de forma geral, podendo ser aplicada em várias áreas de conhecimento (DAYCHOUM, 2008)

Para Seleme e Stadler (2013) o 5W2H é uma ferramenta utilizada para a investigação de fatos ou situações ocorridas durante um processo. Ela se estrutura com perguntas tendo o intuito de resolver os problemas encontrados, as perguntas são originadas do inglês formando 5 perguntas começando com W e 2 com H. Seleme e Stadler (2013) também dizem que o 5W2H é desenvolvido em uma tabela, contendo cada questão e um pequeno espaço para que seja respondida, favorecendo o preenchimento com frases curtas. Por esse motivo, fica fácil verificar o

andamento de cada projeto, controlar o tempo, evitar o desperdício de recursos, delegar e cobrar a execução das ações. Essa ferramenta está sendo cada vez mais utilizada pelas empresas, ela é um método muito importante e simples que serve para organizar e agilizar todos os processos de uma organização (SELEME E STADLER, 2013).

A ferramenta 5W2H foi utilizada para fazer o plano de ação com proposta de solução para as causas priorizadas e ao problema identificado. As perguntas estão representadas na figura 2 a seguir:

Figura 2 – Ferramenta 5W2H

O QUE?	PORQUE?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?
Descrição da ação a ser implantada para eliminação de uma determinada causa.	Razão do desenvolvimento da ação.	Procedimento para desenvolvimento de ação.	Local de desenvolvimento da ação.	Responsável pela execução da ação.	Prazo para a execução da ação.	Estimativa de valor do projeto.

Fonte: Siteware (2021)

1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o embasamento teórico desse trabalho, foram pesquisados temas relacionados a gestão de pessoas, *turnover* e retenção de colaboradores, os quais são apresentados a seguir.

1.4.1 Gestão de Pessoas

No mundo organizacional, a gestão de pessoas assume um papel cada vez mais de destaque nas empresas. A área de gestão de pessoas necessita conhecer a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de “ganha-ganha” entre empresas e colaboradores (KNAPIK, 2008).

Tachizawa (2006) diz que o planejamento da gestão de pessoas é importante pois, se trata de um processo de decisão antecipado a respeito das pessoas necessárias para que uma organização concretize propósitos econômico-financeiros dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários à realização das atividades da organização (TACHIZAWA, 2006).

1.4.2 Estrutura Organizacional

Segundo Oliveira (2004) a estrutura organizacional é essencial para colocar em prática e desenvolver o plano organizacional dentro de uma empresa, já que deve estar delineada de acordo com os objetivos e as estratégias que a organização estabeleceu, sendo assim, a estrutura pode ser considerada uma ferramenta básica para que se alcance situações almejadas.

Para Wagner III e Hollenbeck (2009) a importância dos estudos sobre estrutura organizacional está relacionada principalmente ao fato de que a estrutura organizacional influencia os agrupamentos e processos do comportamento organizacional, que afetam a eficiência, a flexibilidade e a interação com o ambiente circundante, bem como separa as partes da organização entre si e ajuda a mantê-las interligadas.

1.4.3 Turnover

O alto índice de *turnover* reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Esse mesmo autor afirma que o índice muito baixo também não é sadio para as organizações, pois indica que a organização está parada e não revitaliza ou modifica a sua mão de obra, fato que pode impedir que novas pessoas, e consequentemente, novos talentos entrem na organização, portanto, deve-se verificar o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores de uma determinada empresa. (MOBLEY, 1992)

Segundo Eckert (2011) uma das principais consequências geradas pelo *turnover* são os custos. É importante conhecer os custos econômicos e financeiros envolvidos na entidade para ver o quanto a empresa perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de colaboradores. A saída de colaborador, reposição e treinamento para o novo colaborador geram custos para a empresa, financeiros e econômicos. Os custos econômicos geralmente não são avaliados pelas empresas. Para determinar custos é necessário aplicar fórmulas que possibilitam avaliar taxas altas ou baixas de rotatividade. Para melhor compreender e controlar o *turnover* é necessário conhecer a causa que pode levar o surgimento da intenção do indivíduo em deixar a organização. Para calcular *turnover* é preciso considerar os desligamentos e as entradas de pessoas na empresa no período. O cálculo do *turnover* é bem simples: é necessário somar o número de admissões e o número de desligamentos, depois basta dividir por 2 e dividir ainda pelo número total de funcionários dentro da sua empresa.

1.4.4 Retenção de Talentos

Bohlander, Snell e Sherman (2003) expressam que a retenção de talentos é uma forma de valorização de um colaborador, ou seja, é quando uma empresa percebe o talento de um funcionário e este talento é retido na empresa através de condições que a empresa oferece ao

empregado para que este não deixe a organização. Os mesmos autores dizem que, identificar e desenvolver o talento das pessoas é um papel que todos os gerentes devem assumir com seriedade e, que à medida que conduzem avaliações formais, devem preocupar-se com o potencial de seus subordinados para posições gerenciais ou para assumir cargos técnicos avançados e incentivar o crescimento deles nessa direção. Bohlander, Snell e Sherman (2003) também dizem que além dos gerentes imediatos, deve haver outros na empresa que tenham o poder de avaliar, indicar e promover os funcionários promissores.

57

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007) os talentos procuram propostas de valor, que compreenda um conjunto de elementos valorizados pelo elemento a ser atraído, ou seja, trabalho estimulante, empresa com uma cultura aberta onde o estilo de gestão seja atrativo com metas que promovam a aprendizagem e crescimento permanente com responsabilidade pelos resultados e medidas eficazes de desempenho, empresas com posicionamento no mercado e com visão desafiante, missão inspiradora e liderança talentosa.

A seguir são apresentados alguns pontos que devem ser trabalhados com o intuito de reter colaboradores.

1.4.4.1 Treinamento e Desenvolvimento

Chiavenato (2008) e Milkovich e Bourdeau (2010) entendem que treinamento e desenvolvimento é um conjunto de ações planejadas, que a empresa se utiliza para atingir determinados objetivos organizacionais. E acordo com autores empresas que possuem uma cultura de investimento em treinamento e desenvolvimento geram grande vantagem competitiva para o negócio, devido aumentarem a produtividade, reduzir rotatividade, reduzir custos, gerar maior comprometimento entre os colaboradores, melhorar o clima organizacional, dentre outros benefícios. Por isto a grande importância de se investir neste sentido.

Chiavenato (2008) afirma que o treinamento pode ser entendido como algo de curto prazo, a fim de aprimorar determinadas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) onde os resultados podem ser mensurados imediatamente.

Já o desenvolvimento, é um processo mais amplo e de longo prazo, onde o foco não é aprimorar apenas necessidades individuais, mas sim, as necessidades e estratégias do negócio, gerando maior produtividade e competitividade (MILKOVICH; BOURDREAU, 2010).

1.4.4.2 Benefícios

Para Knapik (2005) os benefícios são instrumentos que agregam vantagens e promovem melhorias salariais aos colaboradores, contudo, melhora o rendimento profissional, reduz o absenteísmo e viabiliza a organização para um referencial de mercado.

Marras (2009) diz que a competitividade no mercado de trabalho transformou os benefícios em condições essenciais para a melhoria da saúde física e mental dos profissionais.

Marras (2009) classifica os benefícios em dois tipos: benefícios legais e benefícios espontâneos. Sendo que os benefícios legais são determinados pela legislação trabalhista, legislação previdenciária e com apoio dos sindicatos. São benefícios legais: vale transporte, folga semanal remunerada, salário família, seguro acidente de trabalho, auxílio-doença, férias remuneradas, abono de férias, 13º salário, licença maternidade e aposentadoria.

De acordo com Chiavenato (2008) os benefícios contribuem e muito com a evolução da Responsabilidade Social, uma vez que, são diversas as variáveis determinantes para com o desenvolvimento nas empresas. Neste contexto, Chiavenato classifica os benefícios espontâneos, como aqueles oferecidos pela empresa e não obrigatórios, os quais são: horário flexível, gratificação, sexta básica, refeição, área de lazer, clube, empréstimos, bolsa de estudos, assistência médica, farmacêutica, odontológica e outros.

Chiavenato (2008) afirma quanto a importância da participação dos Sindicatos para motivar as empresas e em consequência manter e contratar profissionais de destaque, pois, colaboradores satisfeitos e com alta motivação entregam maior produtividade garantindo a otimização dos lucros da organização.

1.4.4.3 Plano de Carreira

Segundo Fernandes (2012) o objetivo do plano de carreira é atrair, motivar, comprometer e reter talentos que sejam capazes de ampliar o volume e a qualidade dos negócios da empresa e estejam alinhados com a missão, visão e valores da empresa, com a finalidade de promover sua expansão e desenvolvimento e estabelecer sua liderança no mercado.

Pontes (2002) diz que o plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa, nele são definidas as exigências crescentes de conhecimento, ou seja, o desenvolvimento profissional, pois esclarece qual a condição para a permanência das pessoas que estejam preocupadas com o aumento crescente de seus conhecimentos na organização. Busca contribuir e impulsionar a busca por melhorias na carreira do profissional, ele é importante pois ajuda o profissional a entender onde ele quer chegar na sua carreira dentro da empresa, proporcionando direcionamentos assertivos sobre o seu futuro profissional.

1.4.4.4 Remuneração

De acordo com Franco (2012) remuneração é o procedimento que não necessita de contrato formal, pois funciona de certa forma como recompensa pelos serviços intelectuais ou/ e braçais prestados. Quando este é somado ao salário, obtém-se a remuneração. No entanto, salário é o que recebemos por força de contrato e remuneração é a soma de parcelas que adquirimos e que, ao serem somadas ao salário contratual, torna-se a remuneração total.

Dutra (2012) diz que a remuneração tem componentes intrínsecos importantes, como todo processo de valorização. A remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para empresa e seu status profissional para o mercado. Ao tratarmos a remuneração como um fator objetivo, perdemos a perspectiva de todo o seu valor simbólico em nossa sociedade.

De acordo com Von Mises (2017) princípios pessoais e sociais também influenciam de determinada maneira sobre o trabalhador, tais como a descendência, a língua, a educação, a religião, a mentalidade, os laços de família e o meio social. O autor ainda destaca com essa afirmação que a escolha do trabalho não vai depender apenas do valor da remuneração.

Conforme London (2006) a grande exploração de mão-de-obra com os salários pequenos, a quantidade de desemprego e a multidão sem abrigos em casa acaba sendo o principal espetáculo que se assiste quando há homens demais e emprego de menos. O autor cria uma crítica ao abuso das empresas para os dependentes desse trabalho.

1.4.4.5 Administração de Cargos e Salários

Segundo Chiavenato (1979) a administração de salários procura não somente obter o equilíbrio interno de salários dentro da organização, como também obter o equilíbrio externo de salários em relação ao mercado de trabalho. Chiavenato (1979) também diz que administração de salários é o método que possibilita conhecer, através da coleta e da tabulação de dados, as práticas salariais médios praticados num determinado mercado, para assim podermos identificar o valor que é atribuído aos cargos em outras empresas, sendo o ponto de partida para remunerar de forma justa e estabelecer estratégias de políticas de recursos humanos claras em conjunto com os objetivos da empresa.

Segundo Silva (2002) o plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. O plano de cargos e salários tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais (SILVA, 2002).

Marras (2000) diz que a administração de cargos e salários nas organizações deve ser preocupação constante dos gestores e trabalhadores em geral e que para uma boa política de Recursos Humanos, é fundamental adequar os salários aos cargos exercidos, pois pessoas remuneradas de maneira satisfatória, executam suas tarefas de maneira mais eficaz. O autor também ressalta que é de suma importância que o profissional responsável pelo programa de remuneração tenha seu papel muito bem definido junto à organização, bem como delineado seu campo de ação política e técnica, suas atribuições, relações e autoridade. (MARRAS, 2000)

1.4.4.6 Política Salarial

Chiavenato (1995) define que a política salarial de uma empresa é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados. Assim, todas as normas presentes e futuras, bem como decisões sobre cada caso, deverão orientar-se por esses princípios e diretrizes. Chiavenato (1995) também diz que a política salarial não é estática, pelo contrário, é dinâmica e evolui, aperfeiçoando-se com sua aplicação frente a situação que se modificam com rapidez.

De acordo com Copelli (2005) um dos maiores desafios das políticas salariais atualmente é direcionar recursos e focos para os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazos, atrelar remuneração ao valor agregado pelo indivíduo e grupo, possibilitar crescimento individual, independente da hierarquia, promover desenvolvimento da visão sistêmica, sem perder o foco de resultado, motivar os profissionais das atividades meio, usar conceitos uniformes, adequando metodologia às particularidades torná-la suficiente para atrair talentos e gerar inovações.

1.4.4.7 Pesquisa Salarial

Na visão de Pontes (2000) a pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. O autor também diz que pesquisa salarial não difere das demais pesquisas, e, portanto, deve conter as fases de coleta, tratamento estatístico e análise dos dados, para propiciar tomadas de decisões. Dessa forma, através da pesquisa salarial, podemos conhecer os salários praticados por outras companhias, bem como a reação do mercado à política salarial imposta pelo Governo.

Chiavenato (2009) diz que é possível realizar pesquisas de salários de três formas: usando o resultado de pesquisas na qual a empresa tenha participado, ou de pesquisas realizadas por empresas especializadas e por meio da realização da sua própria pesquisa.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009) existem ainda três fatores que devem ser considerados para a realização da pesquisa: quais cargos serão pesquisados, quais empresas

serão pesquisadas e com que periodicidade a pesquisa será realizada. O autor ainda afirma que a pesquisa salarial pode ser feita de diversas formas, através de: questionários, visitas às empresas, reuniões com especialistas em salários, telefonemas e e-mails entre especialistas em salários e aquisição de pesquisas feitas por empresas especializadas.

1.4.5 Liderança

61

Sousa (2015) diz que liderar é criar um ambiente favorável conduzindo o cotidiano e as atividades dos colaboradores e as metas das empresas e, que uma boa liderança é o principal condutor de sucesso dentro da organização, sendo agente de estímulo conduzindo a qualidades dos colaboradores e da empresa. O autor reforça dizendo que, por isso é uma habilidade a ser conduzida com extrema importância para atingir os objetivos.

Bergamini (1991) aponta dois aspectos comuns referentes definições de liderança, e diz que: ela está ligada a um fenômeno grupal, que envolvam duas ou mais pessoas e; fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados. Portanto, não existem líderes sem seguidores.

De acordo Fachada (2003) existem três estilos de liderança:

- a) a autocrática, que determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas, também indica qual a tarefa de cada um dos colaboradores e quem será o companheiro de trabalho de cada um. É inflexível e dominador, causando mal-estar organizacional. Tem postura essencialmente diretiva, dando instruções sólidas, e não deixa espaço para criatividade dos liderados;
- b) a liberal, frequentemente considerado o pior estilo de liderança, é quando o líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado;
- c) a democrática, que é quando o líder assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder.

1.4.6 Inovação

Moreira e Queiroz (2007) ressaltam que a inovação é extremamente importante para as organizações, pois, com a inovação podemos trabalhar em dois aspectos da empresa, sendo elas: A inovação do produto por ser a mais evidente porque sua ligação com o mercado e a competitividade é imediata. Além da inovação nos processos, fazer melhor ou algo que os concorrentes não conseguem fazer através da inovação é uma grande fonte de vantagem competitiva. Nota-se que a inovação é importante pois pode atuar tanto nos produtos quando nos processos existentes sendo de suma importância para a competitividade e destaque no mercado.

Hitt; Ireland; Hoskisson (2002) dizem que o avanço de inovação tem contribuído para o desenvolvimento econômico dos países ao longo das décadas. De certa forma, a inovação tornou-se, para muitas empresas, a principal estratégia competitiva de sobrevivência e de crescimento, além da possibilidade de aproveitar as oportunidades de mercado, gerando vantagens competitivas. As inovações são cruciais dentro de uma organização, pois, por meio da inovação, existe a possibilidade de diferenciar seus produtos dos concorrentes, sendo assim, a inovação é essencial para criar um valor adicional ou novo para os clientes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

1.4.7 Gestão Estratégica

Albuquerque (2002) reforça apontando que a gestão estratégica de recursos humanos é provida de um processo de decisão amplo, vista com o pensamento no futuro e mudanças diante dos períodos de volubilidade do ambiente externo. Tendo como vista a integralidade com os objetivos e políticas organizacionais que fundamentam os processos, essa integração deve coadjuvar as demais dimensões da organização para obtenção dos objetivos empresariais.

Bohlander (2005) diz que é importante que os gestores desenvolvam planos estratégicos para avaliação, manutenção e contratação de novos colaboradores, tendo como objetivo a aquisição e manutenção dos talentos existentes na empresa. Portanto, a organização precisa quebrar paradigmas, como, por exemplo, reconhecer que as pessoas representam o diferencial competitivo da organização, pois são elas que promovem e mantêm o sucesso organizacional.

Conforme Ulrich (1998) atuar enquanto agente de mudanças estratégicas, é trabalhar para a criação de uma organização renovada, capaz de antecipar as necessidades e definir e gerar o que adiciona valor ao desempenho da empresa, trabalhando na modificação de sistemas, estruturas e na própria cultura das organizações. É gerir a transformação e a mudança, assegurando a capacidade para esta mudança. É se posicionar e trabalhar em relação ao que

deve ser alterado na organização, decidir o que e como será transformado, e quais elementos são críticos na implementação dessas mudanças.

2 VIVENCIANDO A INDÚSTRIA

Nesse tópico são apresentados dados que justificam a existência do problema descrito o qual é objeto de estudo, que é o índice de rotatividade de colaboradores que permanecem até 12 meses, os dados apresentados na justificativa foram fornecidos pela empresa, na sequência são apresentadas as principais causas que estão contribuindo para a existência do problema.

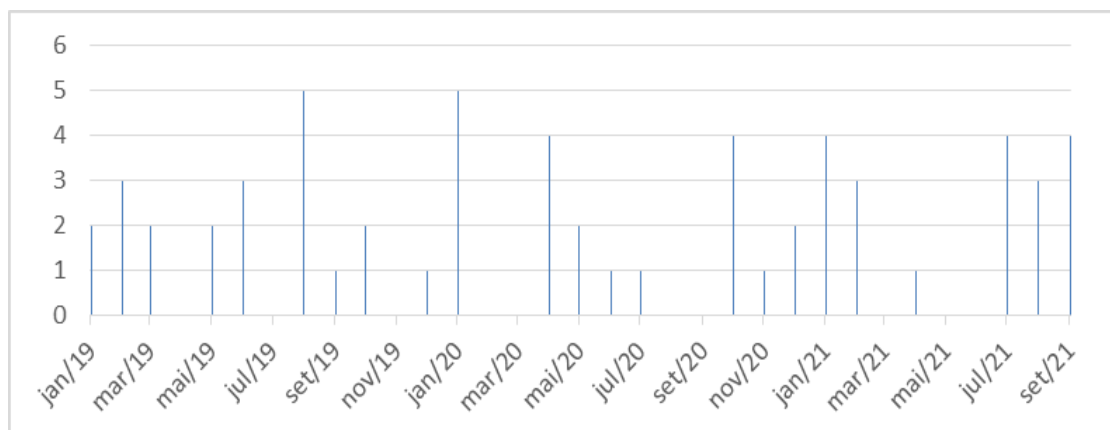
2.1 JUSTIFICATIVA

O índice de rotatividade está presente em muitas empresas e em um cenário constante de mudanças, com a crise mundial e a pandemia do Covid-19, esse índice se tornou ainda mais grave e mais impactante nas operações da empresa em estudo, o que acaba prejudicando direta e indiretamente a organização.

Para justificar o problema que está ocorrendo na empresa em estudo, foram coletados e analisados dados fornecidos pela empresa como planilhas com os índices mensais de turnover, bem como foram pesquisadas cartas de desligamentos dos funcionários para identificar quais as causas que estão levando a tal problema.

Os dados obtidos são de janeiro de 2019 até setembro de 2021, neste período a empresa que atualmente possui 176 colaboradores na unidade de São José dos Pinhais, a qual é objeto do estudo, no período de estudo apresentou o total de 60 desligamentos, os quais tiveram um período de permanência abaixo de 12 meses. O gráfico 1 apresenta os desligamentos nos períodos de 2019 a 2021.

Gráfico 1 – Desligamentos período 2019 a 2021 com menos de 12 meses de permanências



Fonte: Empresa, adaptado pelas autoras (2021).

Diante do contexto apresentado, observa-se no gráfico 1 que o número máximo de desligamento mensal é de 5 e os meses que apresentaram os maiores números são agosto de 2019 e janeiro de 2020.

Levantou-se também o índice de rotatividade mensal dos colaboradores desligados, os quais possuíam permanência menor do que o esperado, ou seja, seu período de contratação não atingia o período de 12 meses na empresa. Para isso foram coletados os dados que mostram a quantidade de admissões, demissões e a média do tempo de permanência dos funcionários na organização. A tabela 1 apresenta esses dados, bem como o índice mensal de *Turnover*.

Tabela 1 – Índice mensal de Turnover e o tempo de permanência dos funcionários.

MESES/ANO	ADMISSÕES	DEMISSÕES	NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES	ÍNDICE DE TURNOVER	TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA
Jan/2019	1	2	82	1,83%	1 mês
Fev/2019	3	3	83	3,61%	6 meses
Mar/2019	5	2	83	4,21%	5 meses
Mai/2019	5	2	86	4,07%	7 meses
Jun/2019	0	3	87	1,72%	4 meses
Ago/2019	3	5	87	4,59%	2 meses
Set/2019	2	1	89	1,68%	3 meses
Out/2019	2	2	90	2,22%	3 meses
Dez/2019	1	1	93	1,11%	1 mês
Jan/2020	0	5	96	2,60%	8 meses
Abril/2020	0	4	97	2,06%	3 meses
Jun/2020	0	1	100	0,5%	2 meses
Jul/2020	0	1	104	0,48%	5 meses
Out/2020	1	4	112	2,23%	1 mês
Nov/2020	3	1	117	1,70%	3 meses
Dez/2020	0	2	121	0,78%	4 meses
Jan/2021	3	4	127	2,71%	7 meses
Fev/2021	1	3	129	1,55%	3 meses
Abril/2021	1	1	146	1,02%	2 meses
Mai/2021	3	2	152	1,64%	8 meses
Jun/2021	1	4	156	1,60%	6 meses
Ago/2021	0	3	172	0,87%	2 meses
Set/2021	0	4	173	1,15%	1 mês

Fonte: Empresa, adaptado pelas autoras (2021).

Conforme observa-se na tabela 1, a qual apresenta a quantidade de admissões e demissões realizadas entre janeiro de 2019 e setembro de 2021, bem como mostra o índice de *turnover* mensal e o tempo médio de permanência. Mesmo o estudo estando analisando o tempo médio de permanência dos colaboradores até 1 ano, pode-se observar que a partir das informações obtidas obteve-se um tempo máximo de permanência de 8 meses, sendo que 51,52% permaneceram menos que 6 meses.

Observa-se que os meses de março e agosto de 2019 foram os que apresentaram o maior índice de *turnover*. A empresa não possui uma meta aceitável de *turnover*, porém através de pesquisas em empresas no ramo comercial, a meta aceitável para a empresa é de 5% a 10% no ano. Com isso, a equipe de pesquisa estabelece para a empresa a meta de 7% do índice de *turnover* por ano. A tabela 2 mostra o índice de *turnover* anual.

Tabela 2 – Índice de *turnover* anual

ANO	2019	2020	2021
Índice de Turnover	25,04%	10,35%	10,54%

Fonte: Autoras (2021)

Conforme observa-se na tabela 2 em todos os anos o índice de *turnover* ficou acima da meta definida que é de 7% ao ano. A tabela 3 mostra o índice total de *turnover* dentro da organização considerando o número de colaboradores atual.

Tabela 3 – Índice geral de *turnover* do período em estudo

TOTAL DE ADMISSÕES	TOTAL DE DEMISSÕES	CÁLCULO	ÍNDICE DE TURNOVER
35	60	$35+60/2/176=$	35,17%

Fonte: Empresa, adaptado pelas autoras (2021)

Observa-se que o índice geral de *turnover* do período em estudo foi de 35,17%.

2.2 CAUSAS DO PROBLEMA IDENTIFICADAS E PRIORIZADAS

Diante da análise dos relatórios de desligamentos do período em estudo e a partir do *brainstorming* realizado dia 16 de outubro de 2021 quando participaram a equipe de pesquisa juntamente com a colaboradora Giovana o qual foi realizado via *teams* foram identificadas 9 causas, que posteriormente foi utilizada a matriz GUT para priorizar de acordo com a gravidade, urgência e tendência de cada uma das causas encontradas e que estão impactando diretamente no problema, as quais são apresentadas na tabela 4.

Tabela 4 – Causas priorizadas do problema

CAUSAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	NOTA
Política Salarial inadequada	5	5	5	125
Falta de plano de carreira	5	5	5	125
Ausência de treinamento específicos	5	5	5	125
Falta de oportunidade para crescimento profissional	5	4	4	80
Falta de reconhecimento pelo trabalho realizado	4	4	4	64
Falta de oportunidades para receber sugestões dos colaboradores	4	4	3	48
Desmotivação dos colaboradores	4	4	3	48
Favoritismo por parte do gestor para determinados colaboradores	4	4	2	32
Falta de transparência na comunicação organizacional	3	3	3	27

Fonte: Autoras (2021).

Com base nos critérios da matriz GUT, julga-se como prioridade as notas acima de 50 pontos, assim priorizando 5 causas, as quais são descritas a seguir:

Em relação a causa da **política salarial inadequada**, ocorre por conta que a empresa não possui estabelecido um salário base para cargos de diferentes setores, mesmo que tenham critérios diferentes e exerçam atividades diferentes. Sendo assim, causa desmotivação aos funcionários, visto que em muitos casos uma pessoa formada ganha o mesmo que uma pessoa sem formação.

A causa **falta de plano de carreira** ocorre pois a empresa possui um plano de carreira somente para cargos de nível alto, proporcionando apoio e treinamento para futura promoção. Já para os cargos de nível médio, isso ocorre somente quando é necessário aumentar a demanda.

Em relação a causa **ausência de treinamento específico** acontece quando o funcionário é admitido para determinado cargo, pois o mesmo não recebe o treinamento adequado para a função que exercerá, é realizado apenas um acompanhamento de um superior para a realização das atividades. Mas não há orientação de como realizar as mesmas.

A causa **falta de oportunidade para o crescimento profissional** ocorre, pois a empresa não realiza *feedbacks* constantes, bem como não faz o acompanhamento da carreira profissional dos funcionários de uma forma mais efetiva e presente, ou seja, não é realizada a avaliação de desempenho. Isso passa para o colaborador a sensação de que não há oportunidade de crescimento para ele dentro da organização, pois os mesmos não sabem como está sendo sua trajetória e não sabem quais são as oportunidades que a empresa tem para ele.

Em relação a causa **falta de reconhecimento pelo trabalho realizado** acontece devido os colaboradores terem a sensação de não serem desenvolvidos ou acompanhados em suas

atividades diárias, muitas das vezes, sentem que não são reconhecidos e valorizados pelo trabalho que desempenham.

3 TROCANDO IDEIAS

Nesta etapa do trabalho são apresentadas as alternativas de solução e o plano de ação para solucionar o problema identificado.

67

3.1 ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Como meio de buscar alternativas de solução para as principais causas do índice de *turnover* da empresa, foi realizado um *brainstorming* entre a equipe de pesquisa, pesquisas em artigos científicos e o *benchmarking* em empresas de sucesso.

Para solucionar a causa de **política salarial inadequada**, a alternativa de solução foi obtida por meio do artigo científico publicado pela Faculdade Nossa Senhora Aparecida com o tema “*Turnover* - a principal preocupação na empresa Siagri”, da autora Ana Paula da Silva Cardoso Antoniazi no ano de 2018, com o objetivo de implantar um Plano de Cargos e Salários, o qual deverá seguir um programa de capacitação profissional para promover melhoria no desempenho dos colaboradores.

O artigo aborda que para o desenvolvimento de um Plano de Cargos e Salários deve ser conduzido através de uma avaliação criteriosa dos setores da empresa, considerando o mérito que cabe a cada cargo distinto. As remunerações deverão acompanhar o desempenho das funções bem como responsabilidades e qualificações desenvolvidas, contudo, ponderando seus padrões já estabelecidos no mercado competitivo, assim, deve ser criado um padrão de qualidade para cada cargo. A nova Política Salarial apresentará um equilíbrio orçamentário, pois, o Plano de Cargo e Salários visa proporcionar melhorias no desempenho das funções e reduz o índice de *Turnover*, que resultará em benefícios à organização.

Diante disso, sugere-se que a empresa em estudo implante um plano de cargos e salários. No primeiro momento será necessário a atualização dos cargos já existentes de modo que amplie suas possibilidades. A partir da atualização, será possível analisar cargo a cargo afim de classificar a carreira profissional juntamente ao salário que será aplicado aos cargos.

Para solucionar a causa **falta de plano de carreira**, a alternativa de solução foi obtida por meio do *brainstorming* entre a equipe de pesquisa e o *benchmarking* realizado em uma *startup* reconhecida da cidade de Curitiba, a qual possui um programa que o colaborador pode deixar claro quais suas ambições para sua carreira profissional e o que precisa fazer para alcançá-las. Por exemplo, quando um funcionário é do setor de atendimento e deseja se aperfeiçoar e entrar

no setor de recursos humanos, a empresa contribui com o beneflex, que é um benefício em que o funcionário conta com pontos, sendo uma ajuda de custos e que pode ser usado como preferir, em graduação, cursos profissionalizantes etc., fazendo assim com que o candidato seja notado pela empresa em caso de novas oportunidades podendo trilhar os seus próximos passos.

Sugere-se que a empresa em estudo construa junto com seus colaboradores a sua trajetória e seus ideais para que os gestores entendam quais os objetivos dos seus profissionais e onde desejam chegar, pois a comunicação entre gestores e colaboradores é essencial para a eficácia dos processos.

A solução para a causa **ausência de treinamento específico**, foi obtida por meio do *benchmarking* na empresa da área química, que conta com um setor de Treinamento e Desenvolvimento com profissionais altamente qualificados para o cargo. Com a finalidade de treinar e desenvolver seus profissionais ao longo de sua trajetória dentro da organização, a pessoa responsável na empresa explicou a forma a qual aplica esse processo e destacou pontos específicos. Funciona da seguinte forma:

- a) a mesma planeja ao fim de cada ano os treinamentos dos próximos 12 meses.
- b) através de uma planilha o RH destaca quais os treinamentos que são necessários identificando a prioridade de cada um.
- c) antes do início de qualquer treinamento aplicado, o setor de RH formaliza a LNT (Lista de Necessidade de Treinamento) e recolhe as assinaturas necessárias.
- d) logo será composta a lista de presença destacando quais funcionários irão precisar do curso e/ou treinamento.
- e) Após essas organizações técnicas, o curso é aplicado.
- f) no final, o setor passa uma avaliação a qual caberá aos colaboradores julgarem o instrutor com observações para críticas, sugestões e elogios.
- g) Vale destacar que após essa avaliação do instrutor, é realizado a porcentagem de avaliação do mesmo para ver se realmente foi viável ter esse investimento com essa empresa que prestou o serviço de curso.
- h) Após 90 dias, é realizada outra avaliação onde será estudado o aproveitamento do curso para os colaboradores de forma individual, quem irá julgar essa eficácia será o gestor da área a qual passar por essa melhoria, caso não seja eficaz o treinamento é realizado novamente para que no final os colaboradores estejam aptos para o bom desempenho de tal atividade. Deve-se ressaltar ainda, que existem cursos específicos os quais a ISO exige tais como: NR35 e NR33, as principais aplicadas na qual foi realizado o *benchmarking*. Essas Normas Regulamentadoras são de extrema importância para termos o certificado da ISO e mantermos a segurança dos colaboradores.

Diante disso, sugere-se que a empresa em estudo realize a elaboração da LNT para o planejamento de treinamentos mais específicos aos colaboradores.

A solução para as causas **falta de oportunidade para o crescimento profissional** e a **falta de reconhecimento pelo trabalho realizado** foram obtidas por meio de *brainstorming* entre a equipe de pesquisa e sugere-se que a empresa desenvolva os gestores por meio de *coaching* e treinamentos específicos para o cargo, auxiliando na condução de feedbacks frequentes aos seus colaboradores fazendo com que os mesmos se sintam reconhecidos e motivados pela organização.

3.2 PLANO DE AÇÃO

A partir das causas priorizadas na matriz GUT mapeando a gravidade de cada causa, e das alternativas de soluções apresentadas no tópico 3.1, foi utilizada a ferramenta 5W2H para elaborar o plano de ação, conforme mostra o quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Plano de ação 5W2H

CAUSAS	WHAT? (O QUE)	WHY? (POR QUÊ)	WHERE? (ONDE)	WHEN? (QUANDO)	WHO? (QUEM)	HOW? (COMO)	HOW MUCH? (QUANTO CUSTA)
<u>Política salarial inadequada</u>	Implantar o plano de cargos e salários	Para equiparar os valores dos salários	RH da empresa	05/01/2022 à 28/01/2022	Analista de RH	Elaborando a planilha de cargos e salários	54 horas
<u>Falta de plano de carreira</u>	Implantar o plano de Carreira	Para apoiar o crescimento do profissional e ter uma mão de obra já dentro das culturas organizacionais da empresa	RH da empresa	01/03/2022 à 31/03/2022	Gestores dos setores	Desenvolvendo uma ferramenta que apoie os objetivos do colaborador	46 horas
	Avaliar os resultados	Para verificar a eficácia do projeto	RH da empresa	02/05/2022 a 13/05/2022	Diretoria	Mensurando os resultados	20 horas
<u>Ausência de treinamento específico</u>	Elaborar o planejamento de uma LNT	Para especializar a mão de obra e conhecimento dos funcionários	Sala de treinamentos	01/06/2022 à 31/07/2022	Analistas e Assistentes de RH	Avaliando o conhecimento e preparo dos funcionários através de questionários para identificar se a preparação do funcionário foi eficaz ou não	43 horas
	Implantar o Treinamento	Para melhor capacitação do funcionário	Centro de treinamento da empresa	08/08/2022 a 26/08/2022	Treinador responsável pelo centro de treinamento da empresa	Aprimorando os funcionários para a realização de suas atividades	30 horas
<u>Falta de oportunidade para o crescimento profissional e reconhecimento pelo trabalho realizado</u>	Realizar treinamento para os gestores	Para aprimoramento dos gestores	Sala de treinamentos	03/10/2022 a 21/10/2022	Treinador responsável pelo centro de treinamento da empresa	Contratando um consultor de coaching	30 horas dos colaboradores e R\$1.000,00 a sessão do profissional, sendo necessárias 4 sessões para eficácia do processo

Fonte: Autoras (2021).

O 5W2H foi utilizado para elaborar o plano de ação para as 5 principais causas priorizadas que estão afetando na rotatividade da empresa. Através desse método foi possível distinguir quem cuidará desse processo de melhoria, quanto tempo até que tenha um resultado, o porquê está fazendo e o que será feito.

Sendo que a solução para a **política salarial inadequada** é implantar um Plano de Cargos e Salários. Inicialmente, determinar o que será feito, qual a forma e definir a execução das metas a serem alcançadas. Após isso, será necessário estabelecer uma análise criteriosa interna e externa do cálculo de competitividade salarial. Por meio de indicadores, avaliar melhorias internas considerando-se a média de mercado de forma a não impactar nas condições financeiras da empresa. Neste contexto, será importante acompanhar, analisar e avaliar algumas métricas, como: nível de responsabilidade; qualificação técnica e nível meritocrático. Assim, a empresa em estudo irá determinar diferenças laborais para definição das funções, cargos e salários.

Para a falta de **plano de carreira** a ação proposta é a criação de uma ferramenta que ajude o colaborador a definir seus objetivos e seu futuro na organização que atua, contribuindo também com bolsas de estudos para cursos de interesses profissionais dos funcionários. Além dessa ferramenta, o feedback se torna importante para o colaborador, assim ele consegue definir seus pontos a melhorar.

O **treinamento específico** dentro da empresa é de suma importância, uma vez que ele motiva o funcionário dentro da organização. O colaborador se sentirá motivado e valorizado pela empresa que ressaltará sua capacidade de oferecer mais de si, investir em treinamento contribuir para o crescimento de ambos até atingir as metas e objetivos de todos.

Primeiramente será avaliado e realizado a LNT para identificar qual a necessidade dos treinamentos, voltando o foco a essa questão consegue-se ver qual os cursos necessários. É necessário esse planejamento para adaptar e melhor desenvolver a mão de obra junto com o capital humano. Para melhor assertividade, as reuniões para esses cursos precisam ser em salas específicas para treinamento dentro da empresa, onde terá o contato direto com o professor. A fim de tornar esse curso necessário para o dia a dia, seu processo de treinamento será de 2 meses, através de reuniões diárias com duração de 1 hora. Nesses dois meses o colaborador estará em uma constante preparação para o desenvolvimento correto de seus trabalhos. Quem irá aplicar esse estudo e planejamento será o analista de RH que é especializado. Após o desenvolvimento dessa LNT, avaliações descrevendo o progresso dos envolvidos serão essenciais para não perder os registros desses treinamentos.

Para a **falta de oportunidade para o crescimento profissional e o reconhecimento do trabalho realizado** é de extrema importância que a organização mantenha os funcionários atualizados sobre sua trajetória profissional através de feedbacks constantes e transparência,

isso irá proporcionar mais segurança ao profissional ao caminho a ser percorrido, uma vez que, um simples feedback ou a estruturação de um plano de carreira irá oportunizar o desenvolvimento pessoal e profissional, reduzindo o índice de *turnover* por insatisfação ou desmotivação. Para isso, sugere-se que a empresa busque um profissional de *coaching* extremamente capacitado para realizar a implantação dessas soluções. A tabela 5 apresenta o cronograma de implantação do plano de ação.

Tabela 5 – Cronograma de implantação do plano de ação

CRONOGRAMA 2022										
SOLUÇÕES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
Implantar o plano de cargos e salários										
Implantar o plano de Carreira										
Avaliar os resultados										
Elaborar o planejamento de uma LNT										
Implantar o Treinamento										
Realizar treinamento para os gestores										

Fonte: Autoras (2021).

Conforme pode-se observar na tabela 5, as ações terão início em janeiro de 2022 e término em outubro de 2022.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho se concentra apresentar um plano de ação para reter os colaboradores na empresa, o estudo foi com base nos colaboradores com permanência de até 12 meses, sendo feito com base em um problema e suas causas, colocando diante desse plano, possíveis soluções para as causas apresentadas.

A metodologia utilizada foi eficiente o que fez com que os objetivos propostos fossem atingidos, visto que houve um levantamento dos problemas e propostas de solução para cada um deles, bem como planos de ação focados na resolução destes.

Um dos obstáculos encontrados ao realizar o estudo, foi a dificuldade para a autorização e realização dele, uma vez que os nomes corporativos não puderam ser pronunciados. Foi necessário identificar as informações e saber trabalhá-las com cuidado para identificar a empresa.

Na relação teoria x prática, obteve-se conhecimento teórico para que fosse utilizado na prática, ampliando a visão analítica e crítica para aplicação na vivência profissional.

5 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir dos aspectos e reflexões produzidos neste trabalho, reafirma-se a necessidade de futuras produções e pesquisas que reflitam e corroborem para o desenvolvimento no campo das ideias, desse modo, se propõem novas pesquisas com exploração sobre o tema “Retenção de Talentos” para contribuir com a construção empírica da Gestão de Recursos Humanos.

72

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.
- ANTONIAZZI, A. P. S. C. **Turnover - a principal preocupação na empresa Siagri**. Faculdade Nossa Senhora Aparecida. Aparecida de Goiânia, 2018.
- BARROS, A. J. S., LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- BERGAMINI, C. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BOHLANDER, G. W; SNELL, S; SHERMANO, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CAMARA, P. B., GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. **Novo humanator**. Lisboa: Dom Quixote, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 1979.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos – O capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- COPELLI, F. **Gestão da remuneração. Administração da remuneração e benefícios**. Curso de Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Passo Fundo: UPF, 2005.

CYSNEIROS. **Matriz GUT: resolva os problemas da sua empresa.** Disponível em: <https://cysneiros.com.br/matriz-gut-resolva-problemas/>. Acesso em: 10. setembro.2021.

DAYCHOUM, M. **40 + 2 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** 2 ed. Rio de Janeiro, Brasport, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendência e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2012.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul.** In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

FACEBOOK. **Savana.** Disponível em: <https://www.facebook.com/savanaoficial/photos/a.285257891609292/1212455128889559/>. Acesso em: 30. agosto.2021.

FACHADA, M. O. **Psicologia das Relações Interpessoais.** 6 ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FERNANDES, R. F. L. **Plano de carreira.** V Congresso de Psicologia UNIFIL – II Congresso Nacional de Psicologia. Londrina, 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FRANCO, J. O. **Cargos Salários e Remunerações.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. B. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Thomson Learning, 2002.

KNAPIK, J. **Administração geral e de recursos humanos.** 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2005.

KNAPIK, J. **Gestão de processos e talentos.** 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LONDON. J. **The people off the abyss.** London, 2006.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTOS, P. L. **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise.** Revista de Administração Pública, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

MISES, L. V. **Ação humana**. 3 ed. São Paulo: LVM EDITORA, 2017.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. **Inovação organizacional e tecnológica**. Boston: Cengage Learning, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARODI, K. **Retenção de talentos ganha importância**. HSM Management, 2009.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 8 ed. São Paulo: LTR, 2000.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9 ed. São Paulo: LTR, 2002.

RAMOS, J. **Amélio: o aprendiz de dona Benta**. Rio de Janeiro: Independently Published, 2020.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade: As ferramentas essenciais**. 1 ed. São Paulo: Intersaberes, 2013.

SILVA, M. O. **Cargos e salários**. São Paulo: Gente, 2002.

SITEWARE. **O que é 5W2H e como essa ferramenta pode aumentar produtividade**. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/o-que-e-5w2h/>. Acesso em: 15. setembro.2021.

SOUZA, C. S. **Liderança diferenciada**. Blumenau, Editora Gráfica: 2015.

SOUZA, W. B.; BARRETO, M. C. **A importância das estratégias para a retenção de talentos**. Revista Raunp, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/908/706>. Acesso em: 15. setembro.2021.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro, Ed FGV, 2006.

ULRICH, D. **Campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

VON MISES, L. **Ação Humana**. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.

WAGNER III, JOHN A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009.