

O IMPACTO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA INDÚSTRIA

**Curso Superior de Bacharelado
em Administração
2º Período**

Orientadora

Professora Me Lucelia
Mildemberger

Autores

Agatha Basso Iark
Eduardo Lima Rezende
Felippe Baptista Da Silva
Giuliana Das Virgens De Andrade
Karine da Silva Martins
Malcolm Vinicius Andreola

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo conter a rotatividade de funcionários de uma empresa do ramo de estamparia, que vem tendo um alto índice de rotatividade, afetando o seu faturamento e a qualidade de serviço. Os objetivos específicos são levantar as causas do problema, buscar alternativas de solução e elaborar um plano de ação. A respeito do levantamento de dados, análise de causas, priorização das causas e elaboração de um plano de ação, as metodologias utilizadas foram: pesquisa de campo, entrevista não-estruturada, Matriz GUT, 5W2H, Brainstorming. A fundamentação teórica é composta pelos conceitos de: rotatividade, rotatividade de pessoal, rotatividade voluntária e involuntária, rotatividade funcional e disfuncional. O plano de ações tem como finalidade contribuir para a redução do problema de pesquisa deste estudo, reduzindo a rotatividade da empresa.

Palavras-chave: 1 - Rotatividade. 2 - Impactos da Rotatividade de Pessoal. 3 - Principais Causas da Rotatividade.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje as empresas estão se dedicando cada vez mais para entregar um serviço de qualidade, não apenas para seus devidos clientes, mas, também internamente, aos seus colaboradores. É de devida importância, para que haja uma produção eficiente que seus colaboradores estejam se adaptando à organização, e claro, se sintam bem acolhidos na mesma. Muitas empresas acabam passando por um grande problema que acaba afetando muito em sua produtividade, esse problema é a rotatividade alta.

O presente trabalho busca entender, para se tentar reduzir o problema da rotatividade: Por que ela está ocorrendo? O que pode ser feito para que os colaboradores novos se adaptem melhor a organização? Muitos colaboradores novos acabam se desligando da empresa, ou sendo desligados por não terem uma motivação e muitas vezes por falta de treinamentos, o que acaba sobrecregando funcionários mais antigos que precisam dobrar seus serviços, já que em muitos dos casos os colaboradores recém integrados acabam abandonando suas tarefas por falta de experiência. Isso poderia ser evitado em alguns casos apenas com um clima organizacional bom e receptivo.

Para solucionar o problema da rotatividade, foram realizadas pesquisas e entrevistas com colaboradores dentro da organização e apresentado também algumas formas diferentes de rotatividade, e usar fórmulas de cálculo. Buscou-se trazer soluções e melhorar o clima dentro da organização, assim prestando um serviço de qualidade, eficiência e produtivo, visando o bem-estar do cliente, e claro, dos colaboradores.

O trabalho está estruturado em seções. Na primeira seção são apresentados a descrição do contexto da organização, objetivos, justificativa e metodologia. Na segunda seção é apresentada a fundamentação teórica. Na última seção são apresentados os dados da empresa com a análise das causas e sua priorização das causas, levantamento das alternativas de solução e o plano de ações.

1.1 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

Por meio de entrevistas com o dono da empresa do ramo de estamparia, foram coletadas algumas informações referentes ao espaço físico, colaboradores e os processos de estampagem da empresa.

O espaço físico passou por algumas mudanças, precisando de expansão, tendo em vista que o número de colaboradores passou de quinze para dezenove, sendo sete na sede da empresa e doze prestando serviço na filial.

O processo de estampagem na empresa do ramo de estamparia é refletido na confecção de peças, através do corte de chapas em operação de prensagem a temperatura fria. Diante disso, o processo é dividido em três processos:

O início é no corte das chapas, onde o próximo passo é de dobramento e encurvamento do material e a estampagem profunda ou repuxo das chapas, criando assim os modelos pré-definidos. As estampagens em corte e dobramento das chapas são realizadas a temperatura fria, o processo profundo pode eventualmente ser realizado a temperatura mais elevada, sendo quente.

O processo de estampagem da chapa pode ser do mais simples até o avançado, dependendo da regra de negócio e da solicitação do cliente. Na estampagem de chapas, é possível usar diversas matérias-primas como o aço de baixo carbono, aços inoxidáveis, alumínio, cobre etc. O processo tem como objetivo a fabricação de grande número de peças, buscando o custo baixo das peças fabricadas e um excelente acabamento, portanto não é necessário realizar o processo de usinagem. A principal desvantagem deste processo, é o alto custo dos maquinários.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho estão a seguir descritos.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor ações para a diminuição da rotatividade de funcionários na empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) Levantar as causas da rotatividade;
- b) Definir as alternativas de solução para diminuir a rotatividade;
- c) Elaborar um plano de ação com o intuito de reduzir a rotatividade.

1.3 JUSTIFICATIVA

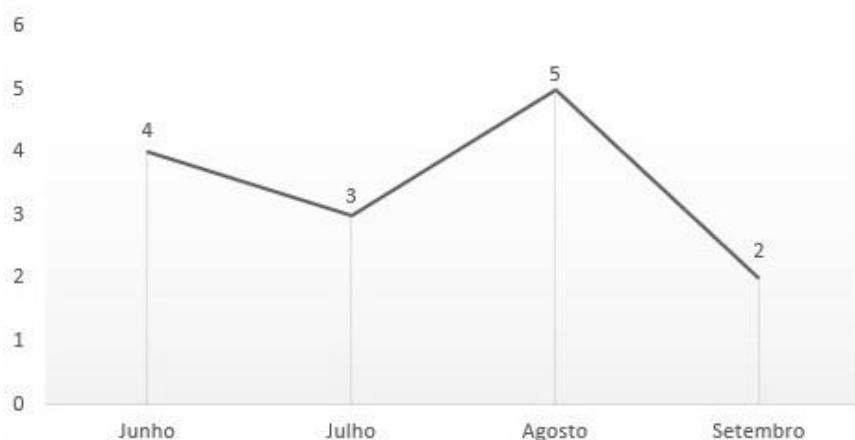
Em meio a todo esse período de pandemia, é visível a cada dia o quanto empresas estão tendo dificuldades para atrair e reter talentos, o que está ocasionando uma alta rotatividade dos

colaboradores, ou seja, este é um problema que deve ser tratado com cuidado e atenção para que assim possa ser solucionado, ou amenizado.

Tendo em vista que é muito difícil manter uma boa produção, respeitando os objetivos de quantidade e qualidade, sem contar com colaboradores qualificados e motivados, a alta rotatividade afeta não apenas a produção, mas toda a empresa.

Segundo o dono da organização, a demanda de rotatividade da empresa do ramo de estamparia encontra-se em 60% da empresa. A área em que mais ocorre a rotatividade é na produção, pois os funcionários não gostam do trabalho manual. O gráfico 1 representa a saída dos funcionários nos últimos quatro meses.

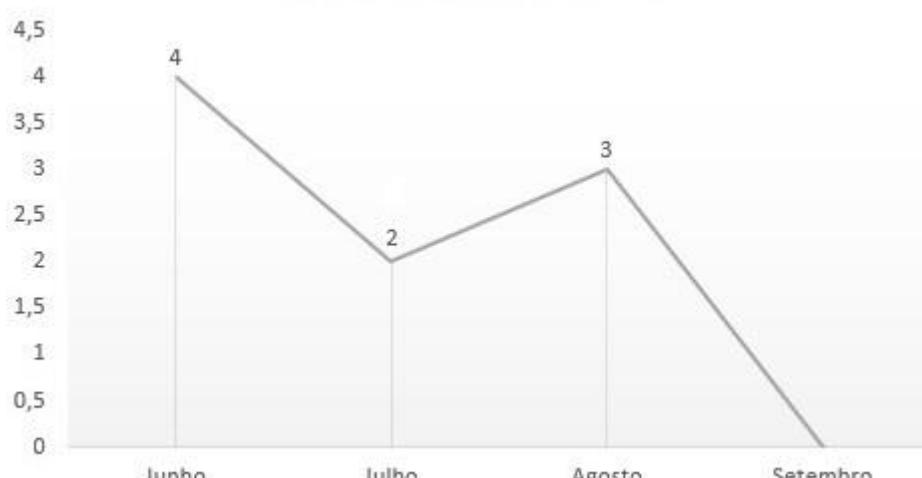
GRÁFICO 1: SAÍDAS DE FUNCIONÁRIOS



FONTE: ADAPTADO DA EMPRESA DO RAMO DE ESTAMPARIA (2021)

Consequentemente, com a saída dos funcionários, precisa-se de novas contratações para exercer a função. O gráfico 2 representa a entrada de novos funcionários nos últimos quatro meses.

GRÁFICO 2: ENTRADAS DE FUNCIONÁRIOS

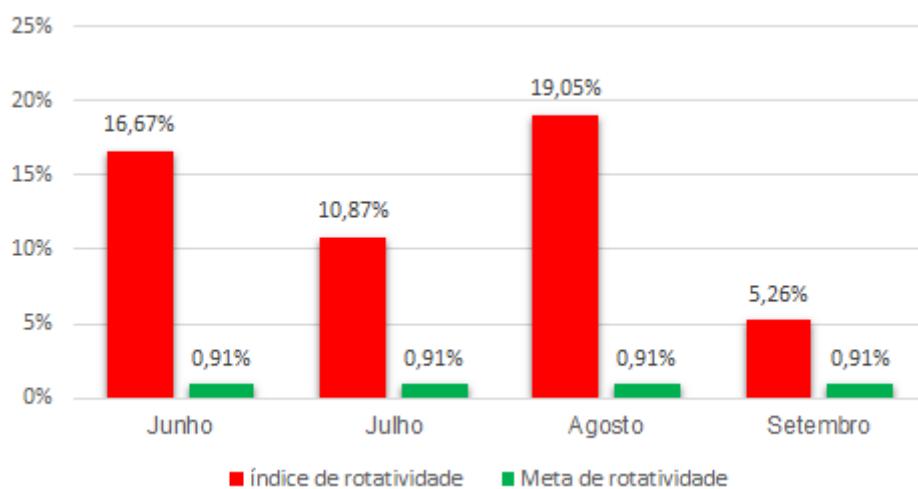


FONTE: ADAPTADO DA EMPRESA DO RAMO DE ESTAMPARIA (2021)

Segundo dados do novo CAGED (BRASIL, 2021), a taxa média de rotatividade no Brasil em agosto de 2021 foi de 0,90%, considerando-se os índices de rotatividade de diferentes setores da economia separadamente, como comércio (0,80%), agropecuária (0,52%), construção (1,29%), serviços (0,94%) e indústria (0,91%).

Conforme os dados coletados durante a pesquisa e apresentados nos gráficos 1 e 2, e utilizando a fórmula indicada por Marras (2005) conforme mostra a figura 2, o índice de rotatividade entre os meses de junho a setembro de 2021 é apresentado no gráfico 3.

GRÁFICO 3: ROTATIVIDADE DA EMPRESA DO RAMO DE ESTAMPARIA EM 2021



FONTE: ADAPTADO DA EMPRESA DO RAMO DE ESTAMPARIA (2021), NOVO CAGED (2021)

Portanto, o problema a ser tratado neste trabalho é o alto índice de rotatividade de pessoal na empresa do ramo de estamparia.

1.4 METODOLOGIA

Segundo Bruyne (1991), metodologia é a razão dos procedimentos científicos em sua origem e construção, desta forma, não se reduzirá a uma "métrica" ou técnica de mensuração de fatos científicos.

Segundo Strauss e Corbin (1998), métodos de pesquisa são um conjunto de ações e recursos utilizados para coletar e investigar informações. Os métodos geram os meios a fim de atingir os objetivos apresentados, ou seja, são "ferramentas" utilizadas na apuração para responder às nossas perguntas.

1.4.1 Pesquisa de Campo

Para Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa de campo é um passo subsequente à pesquisa bibliográfica, a fim de que haja um bom entendimento do assunto por parte do pesquisador, porque é neste momento que ele determinará as metas da pesquisa, as hipóteses, e definirá as ferramentas de recolhimento de informações, dimensão da amostra e como as informações serão tabuladas e avaliadas.

Segundo Gonsalves (2001, p. 67):

259

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

Esse método foi utilizado no início da pesquisa quando havia a necessidade de investigar a situação e o contexto geral da empresa. Durante a pesquisa de campo, foram realizadas coletas de dados no dia 20 de setembro de 2021, por meio de entrevistas com o gestor direto da empresa do ramo de estamparia.

1.4.2 Entrevista não-estruturada

Segundo Richardson (1999), no ponto de vista dos entrevistados, as entrevistas não-estruturadas são caracterizadas por serem inteiramente abertas, marcadas pela sua flexibilidade e por uma procura de sentido.

Para Gil (1999, p. 119), a entrevista estruturada “se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados”.

1.4.3 Matriz GUT

Segundo Bastos (2014), a matriz GUT foi elaborada por Kepner e Tregoe, especialistas em resolver problemas organizacionais. A finalidade desta ferramenta é instruir decisões difíceis, por este motivo é utilizada para determinar a prioridade entre as várias alternativas de ação.

Carvalho e Senna (2015) apontam que a matriz GUT é um mecanismo fundamental para a elaboração estratégica, porque, pelos seus efeitos, facilita o suporte para a elaboração de estratégias e complementa a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

De acordo com Grimaldi e Mancuso (1994), a matriz GUT é projetada para guiar decisões que possuem várias condições. Ela prioriza os problemas a serem solucionados em três critérios: gravidade, urgência e tendência (GUT).

Para Gomes (2006), os fatores a serem analisados representam:

- a) Gravidade (G): representa o impacto e a consequência do problema caso ele ocorra;
- b) Urgência (U): representa a necessidade de se solucionar o problema, quanto maior a urgência, mais rápido deverá ser a solução;
- c) Tendência (T): representa o desenvolvimento do problema, a chance de crescimento, redução ou a extinção do problema com o passar do tempo.

Os fatores são pontuados de 1 a 5, onde 5 representa um peso maior e 1 representa um peso menor, variando de acordo com a questão. Após a classificação é feita a multiplicação (G x U x T), e o resultado com o maior valor terá prioridade, conforme mostrado no quadro 1:

QUADRO 1: VALORES DA MATRIZ GUT

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Ação imediata	Vai piorar rapidamente
4	Muita grave	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar

FONTE: ADAPTADO DE GRIMALDI; MANCUSO (1994)

1.4.4 5W2H

Behr *et al.* (2008, p. 39) definem esta ferramenta como sendo "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem-organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio".

Para Franklin e Nuss (2006), a ferramenta 5W2H é vista como um esquema de ações, ou seja, a conclusão do plano é um método de informar sobre as execuções e implementações das mesmas e de monitorar o progresso das ações comunicadas na fase de planejamento.

Segundo Oliveira (1995), a ferramenta 5W2H é uma forma convencional de estruturar os elementos básicos necessários à implantação de algum projeto, com o intuito de permitir a rápida visualização e identificação desses elementos.

São utilizadas as letras W's e H's devido à origem inglesa da expressão, que pode ser traduzida como mostra no quadro 2:

QUADRO 2: SIGNIFICADO DE 5W2H

What	O que	O que será feito (etapas)
Why	Por que	Por que deve ser executada a tarefa ou projeto (justificativa)
Where	Onde	Onde cada tarefa será executada (local)
When	Quando	Quando cada uma das tarefas deverá ser executada (tempo)
Who	Quem	Quem realizará as tarefas (responsabilidade)
How	Como	Como deverá ser realizada cada tarefa/etapa (método)
How much	Quanto	Quanto custará cada etapa do projeto (custo)

FONTE: ADAPTADO DE OLIVEIRA (1995)

261

1.4.5 Brainstorming

Baxter (2008, p. 67) informa que:

O *brainstorming* é um termo cunhado por Alex Osborn em 1953, [...] *brainstorming* ou sessão de 'agitação' de ideias é realizado em grupo, composto de um líder e cerca de cinco membros regulares e outros cinco convidados. Os membros regulares servem para dar ritmo ao processo e outros cinco convidados podem ser especialistas.

Schlicksupp e King (1999, p. 26) defendem que: "Essa técnica também pode servir como um primeiro impulso para se usarem ferramentas mais avançadas, trazendo à tona, primeiramente, as ideias mais óbvias e acessíveis".

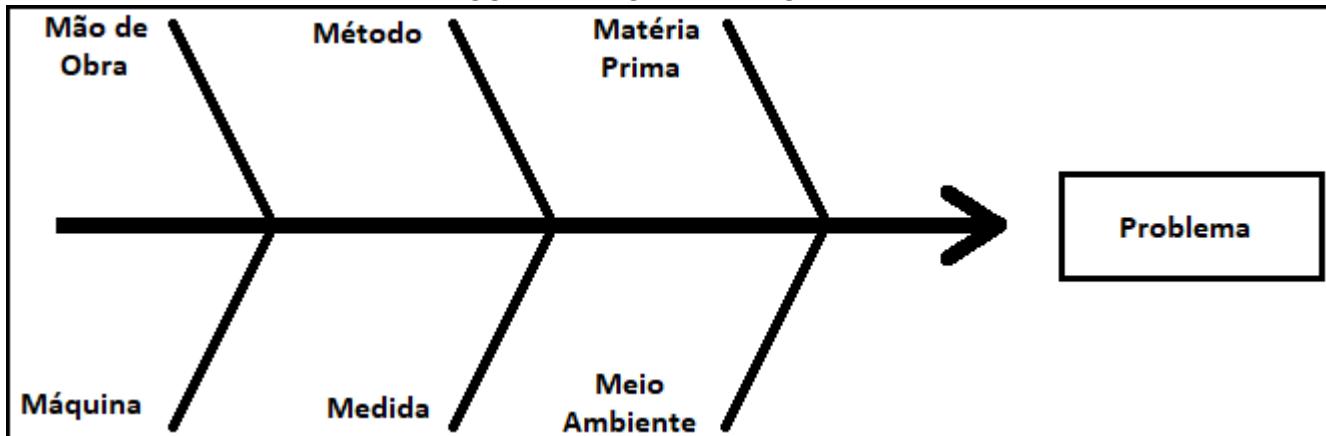
1.4.6 Diagrama de Ishikawa

O diagrama de causa e efeito foi criado em 1943 pelo Dr. Ishikawa, que mais tarde foi denominado "Diagrama de Ishikawa". Em 1962, Juran nomeou o diagrama como "diagrama espinha de peixe". O diagrama representa um agregado de elementos de causas que possuem um efeito de qualidade (ISHIKAWA, 1993).

Para Rodrigues (2010), o diagrama visa estabelecer uma correlação entre o resultado de um processo e todas as causas. Cada resultado tem diferentes tipos de motivos, e esses motivos podem ser formados por outros possíveis motivos

De acordo com Campos (1999), as causas podem ser divididas em: máquinas, meio-ambiente, medidas, materiais, métodos e mão-de-obra, conforme ilustrado no diagrama da figura 1.

FIGURA 1: DIAGRAMA DE ISHIKAWA



FONTE: ADAPTADO DE CAMPOS (1999)

262

1.4.7 Benchmarking

Segundo Spendolini (1994, p.10), *benchmarking* é “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

Zairi e Leonard (1995) consideram o fator de continuidade e dizem que o *benchmarking* é um recurso utilizado para orientar, educar e com liberdade para questionar, com o intuito de construir confiança e lealdade para aqueles que o utilizam.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se a base teórica dos temas abordados no trabalho referente ao problema em questão.

2.1 ROTATIVIDADE

Segundo Marras (2011), a rotatividade (ou *turnover*) é o número de funcionários que deixam a empresa em um determinado período em comparação com a média de funcionários de longa data. Esta rotatividade é representada por um índice, denominado índice de rotatividade.

“*Turnover* é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade”. (SILVEIRA, 2011, p. 10).

Uma das fórmulas para se medir o índice de rotatividade é apresentada por Marras (2005) como mostra na figura 4:

FIGURA 2: FÓRMULA DE ROTATIVIDADE

$$Ir = \frac{\frac{nd}{Eip + Efp} \times 100}{2}$$

FONTE: MARRAS (2005)

263

Onde:

Ir = índice de rotatividade (*Turnover*)

nd = número de desligados (somente demitidos, somente demissionários ou ambos)

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

2.1.1 Rotatividade de Pessoal

Segundo Chiavenato (2002, p. 178), “A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo”.

“A rotatividade de pessoal pode ser calculada por meio do quociente resultante da divisão da soma do número de empregados admitidos e dos que saíram em determinado período pelo número de empregado existente no final do período”. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 298).

Para Pontes (2008), um pequeno número de rotações de funcionários é saudável. No entanto, quando a rotatividade de pessoal aumenta, os administradores devem se preocupar porque o recrutamento e as dispensas de novos funcionários incorrerão em custos financeiros facilmente mensuráveis.

De acordo com Lacombe (2005, p. 259), “Se a rotatividade é alta porque a empresa está crescendo e admitindo muitos empregados, um índice elevado não deve preocupar; mas se é alta porque os empregados estão tomando a iniciativa de sair, algo precisa ser feito”.

2.1.2 Rotatividade Voluntária e Involuntária

Segundo Mobley (1992), a rotatividade é classificada como involuntária ou voluntária. A primeira é a demissão de funcionários pela organização, que pode ocorrer em caso de substituição para aumentar o potencial dos recursos humanos existentes, no atendimento às necessidades econômico-financeiras do meio externo e em caso de aposentadoria e morte. Por

outro lado, quando os funcionários decidem ativamente deixar a organização, ocorre a rotatividade voluntária.

Robbins (2002) conceituou a rotatividade como a saída e entrada permanentes de pessoas na organização, seja voluntária ou involuntariamente. Para o autor, está rotatividade voluntária parece ser o mais prejudicial à organização, pois pode significar a demissão de funcionários que se destacam.

264

2.1.3 Rotatividade Funcional e Disfuncional

Alguns autores costumam ainda subdividir a rotatividade voluntária em dois tipos: disfuncional e funcional. O primeiro se refere à situação em que a saída voluntária do indivíduo é vista pela empresa como uma perda. O segundo tipo caracteriza a situação inversa, na qual a organização possui uma avaliação negativa do desempenho do indivíduo e, portanto, enxerga sua saída voluntária como um benefício (DALTON; TODOR, 1982).

Segundo Silva (2002), é de extrema importância analisar os motivos da rotatividade, que pode ser classificada como funcional quando é do interesse da organização que o colaborador seja desligado, e disfuncional quando a saída é escolha do colaborador e não da empresa.

2.1.4 Principais Causas da Rotatividade

Chiavenato (2010, p. 90) indica que:

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece , o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

A demissão pode ser causada por razões externas à organização, como maiores chances de emprego e oportunidades economicamente melhores em outros ramos, ou por razões internas à organização, como salários, adaptação ao estilo de vida, horários de trabalho e dificuldades em relação a convivência (STRAPASSON; CONCOLATTO; FERREIRA, 2007).

3 ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA

Nesta seção serão analisadas as causas do problema utilizando o Diagrama de Ishikawa, definindo a priorização das causas com a Matriz GUT, levantando as alternativas de solução com o *Benchmarking* e definindo o plano de ação com o 5W2H.

3.1 ANÁLISE DAS CAUSAS

Nesta etapa apresenta-se as possíveis causas que estariam provocando o alto índice de rotatividade, e para facilitar a compreensão, elas foram incluídas no Diagrama de Ishikawa conforme mostra a figura 5. Para a elaboração do Diagrama de Ishikawa foi utilizado o *Brainstorming*.

265

FIGURA 3: DIAGRAMA DE ISHIKAWA



FONTE: OS AUTORES (2021)

Obtendo os dados necessários foi identificado que por conta da alta rotatividade na empresa, o maior impacto negativo é na produção, pois com colaboradores entrando e saindo da empresa, não há tempo suficiente, dentro dos processos que a empresa do ramo de estamparia trabalha, para o colaborador desenvolver habilidades para exercer as funções de cada setor de maneira mais ágil e consistente.

Outro fator resultante da alta rotatividade de colaboradores está na redução do bem-estar dos colaboradores mais antigos, pois em diferentes situações resulta em sobrecarga de trabalho, estresse e desmotivação, fatores causados pela falta de experiência dos colaboradores novos e de uma constância de novos colaboradores pouco treinados entrando e saindo da empresa.

Foi identificado que durante as contratações efetuadas no ano de 2021, os colaboradores mais jovens passaram por uma alta rotatividade e os colaboradores menos jovens se mantiveram na empresa. Com as informações coletadas sobre o processo de produção da empresa, foi identificado que o trabalho braçal é necessário, um trabalho mais árduo que pode ser a causa principal do problema.

3.1.1 Priorização das Causas com a Matriz GUT

266

Com as informações coletadas durante a entrevista com o dono da empresa do ramo de estamparia, foram listadas as causas de acordo com sua Gravidade, Urgência e Tendência. Os itens foram numerados de 1 a 5, sendo 1 menor intensidade e 5 maior intensidade, onde foram encontrados por meio da multiplicação dos fatores um valor para cada causa. As causas avaliadas são mostradas no quadro 3.

QUADRO 3: APLICAÇÃO DA MATRIZ GUT

Causas encontradas	G (Gravidade)	U (Urgência)	T (Tendência)	GxUxT	Nível de priorização
Falta de T&D	5	5	5	5x5x5=125	1º
Ausência não justificada pelos colaboradores	5	4	5	5x4x5=100	2º
Trabalho “duro” para os jovens	4	5	3	4x5x3=80	3º
Falta de método de treinamento	4	5	4	4x5x4=64	4º
Sobrecarga dos funcionários	4	5	3	4x5x3=60	5º
Altos riscos	4	3	3	4x3x3=36	6º
Pandemia mortal mundial	5	5	1	5x5x1=25	7º
Empresa terceiriza seus próprios funcionários	3	4	2	3x4x2=24	8º
Falta de estabilidade devido ao contrato temporário	3	4	2	3x4x2=24	9º
Necessidade de máquinas e equipamentos grandes	3	3	2	3x3x2=18	10º
Falta de máquinas facilitadoras/apoio	3	3	2	3x3x2=18	11º
Falta de indicadores	3	2	2	3x2x2=12	12º
Falta de instrução de trabalho/Manual de instrução	4	3	1	4x3x1=12	13º
Necessidade de alto conhecimento para operação das máquinas	3	2	2	3x2x2=12	14º
Falta de mão de obra qualificada	3	2	2	3x2x2=12	15º
Altos ruídos	3	2	1	3x2x1=6	16º
Falta de indicadores de motivos de saídas	2	2	1	2x2x1=4	17º
Metal de difícil manuseio	2	2	1	2x2x1=4	18º

FONTE: OS AUTORES (2021)

Analizando a matriz, foram priorizadas as causas que atingiram um valor igual ou superior a 60, sendo elas a falta de treinamento e desenvolvimento, ausência dos colaboradores sem justificativa, trabalho árduo para os jovens, falta de método de treinamento, e sobrecarga.

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Através de um estudo de caso, foi identificado que empresas grandes têm problemas semelhantes quanto a alta rotatividade de funcionários, tais problemas estão relacionados a diferentes fatores que podem incluir a facilidade de acesso à empresa, melhores condições de trabalho e clima organizacional.

O primeiro caso analisado para troca de ideias é um estudo realizado pela Startup de Inteligência Artificial Levee, em 2019, que analisou grandes empresas como Pernambucanas,

C&A, St Marché, Dasa, Rede D'Or e G4S focando nos quesitos absenteísmo e rotatividade. Ao analisar os dados coletados, foi observado que o espaço físico entre a empresa e as residências de seus colaboradores é um fator crítico que contribui para tanto o absenteísmo como a alta rotatividade de pessoas. Segundo essa linha de estudo e como forma de soluções desse problema, muitas organizações optaram por adquirir o sistema de transporte por fretado, da qual possui uma rota exclusiva para seus colaboradores poderem usufruir com facilidade e os mesmos pagam uma pequena taxa de transporte que é descontada na folha de pagamento. Tal alternativa é bem viável, porém exige um custo alto por parte da empresa. No caso da C&A por exemplo, não é viável, pois a franquia tem uma alta quantidade de lojas físicas em localidades diferentes, o que exigiria um sistema complexo de fretado com horários flexíveis. Outra possibilidade que é adotada por empresas trata-se de focar suas contratações em pessoas que já moram nas proximidades da mesma, facilitando assim o acesso e diminuindo o tempo que o colaborador gasta para se deslocar até a empresa, contribuindo até para o bem-estar do mesmo.

268

Em termos de condições de trabalho, uma pesquisa realizada por Costenaro *et al.* (1987) na cidade de São Paulo com ênfase na categoria de enfermagem, o percentual de rotatividade encontrado foi de 7,7%, resultado que pode ser considerado como elevado. No início da década de 80 foi reconhecido pela Associação Brasileira de Enfermagem que os profissionais da saúde enfrentam dificuldades relacionadas às condições de trabalho devido a diferentes motivos, enfatizando o principal deles que é a excessiva jornada de trabalho. Muitos trabalhadores ultrapassam seus horários devido à falta de algum colaborador ou então sofrem alteração do seu horário base sem uma consulta prévia, e mesmo assim, evitam reclamar com seus superiores por medo de demissões. A partir desses fatores apresentados, foi proposto um sistema complexo de logística interna de seus colaboradores e da hierarquia da empresa, focado em eliminar trabalhos excessivos e melhorar a comunicação entre colaboradores e seus superiores para não só permitir um melhor ambiente de trabalho, mas também tornando o hospital mais organizado no que diz respeito a escalas de trabalho.

A respeito de clima organizacional e ambiente de trabalho, em um estudo realizado na Universidade do Estado de Santa Catarina em 2016 que analisou a área de recursos humanos, foi identificado que dentre os diferentes motivos que causam alta rotatividade de pessoas neste setor, se destacam a falta de oportunidades, desmotivação e falta de benefícios. O estudo foi realizado a partir de uma análise de 20 autores relacionados ao assunto em diferentes anos. Com base nos dados coletados e na análise dos autores, foi proposto que empresas de médio e grande porte trabalhem em benefícios, começando com os mais básicos e aumentando a qualidade dos benefícios conforme a empresa se desenvolve, assim motivando seus colaboradores e contribuindo para um maior bem-estar dos mesmos. Outra proposta deste estudo foi a aplicação de treinamentos internos para a evolução pessoal e profissional dos

colaboradores, possibilitando motivação e qualificação para que os colaboradores possam ter perspectiva de crescimento e para que diminua a desmotivação dos mesmos nas empresas.

3.3 PLANO DE AÇÃO

Após a utilização da ferramenta Matriz GUT, fez-se uso da ferramenta 5W2H conforme mostra no quadro 4, onde de forma prática e eficiente foram formalizadas as ideias para solucionar as causas em questão.

QUADRO 4: APLICAÇÃO DA 5W2H

Causa	O que?	Por que?	Como?	Onde?	Quando?	Quem?	Quanto custa?
Falta de T&D	Promover treinamentos internos	Para preparar e aumentar a qualificação dos funcionários	Utilizando o método de treinamento "on the job".	Na produção	Periódico por mês/semana/ano	Dono da empresa do ramo de estamparia, juntamente com os funcionários qualificados da organização	1 dia por mês
Ausência não justificada pelos colaboradores	Premiar os colaboradores sem atrasos e ausências na marcação da carga horária	Para diminuir o absenteísmo	Adicionando R\$200 a mais no cartão alimentação	Na organização	Início de Janeiro de 2022	Setor Financeiro e RH	R\$200 por funcionário ou R\$3.800 total
Trabalho "duro" para os jovens	Melhorar os equipamentos de trabalho	Para não sobrecarregar os funcionários	Autorizando processos	No setor de produção	Início de Janeiro 2022	Gestores do setor	R\$ 28.534,46
Falta de métodos de treinamentos	Promover treinamentos internos	Para preparar e aumentar a qualificação dos funcionários	Utilizando o método de treinamento "on the job".	Na produção	Periódico por mês/semana/ano	Dono da empresa do ramo de estamparia, juntamente com os funcionários qualificados da organização	1 dia por mês
Sobrecarga dos funcionários	Aprimorar os processos seletivos	Para evitar custos com rotatividade de membros desengajados	Descrevendo detalhadamente o perfil da vaga, analisando o perfil dos candidatos, estabelecendo formas para a captação dos candidatos	Na organização	Início do ano de 2022	Dono da empresa do ramo de estamparia e RH	1 hora de trabalho do gestor

FONTE: OS AUTORES (2021)

3.3.1 Promover Treinamentos Internos

Com base na análise de dados foi identificado que a empresa não tem o costume de promover treinamentos para os colaboradores. Com o intuito de aumentar a qualificação e a satisfação dos colaboradores o treinamento é de extrema importância para o desenvolvimento dos funcionários e da Organização, buscando a motivação dos colaboradores, tornando o local de trabalho mais harmonioso. O treinamento também pode ser utilizado para ensinar alguns procedimentos de segurança como, acidentes e incêndios. O investimento em treinamentos tem se tornado comum nas empresas, devido aos resultados positivos, e ao aumento da produtividade, é possível também desenvolver as habilidades dos colaboradores.

Será feito o treinamento em um dia no mês, 8 horas de treinamento, visto que será utilizado o método *on the job*, onde colaboradores mais experientes treinam os demais.

3.3.2 Premiar os Colaboradores Sem Atrasos e Ausências na Marcação da Carga Horária

A motivação é o primeiro passo para engajar a equipe e aumentar a produtividade na empresa, e diminui o absenteísmo.

O responsável pela premiação será o setor financeiro, que irá depositar um prêmio para os colaboradores que não tiverem atrasos e ausências na folha ponto. O custo será de R\$200,00 por funcionário ou R\$3.800,00 no total caso todos atinjam a premiação, visto que este é o valor da premiação.

3.3.3 Investir em Maquinários Novos

Na base de análise de dados, foi identificado dificuldades em realizar algumas atividades em máquinas manuais. No entanto, com o intuito de prover a produtividade e a redução de custos e desperdício de materiais, a compra de novos maquinários é importante para o crescimento da organização.

Buscando solucionar a causa, foram realizados três orçamentos através de uma pesquisa de equipamentos em sites de venda com os valores de R\$28.534,46, R\$31.297,18 e R\$32.339,61 como mostra no quadro 5. O orçamento escolhido foi no valor de R\$28.534,46, por ser o de menor custo e atender todas as necessidades da empresa.

QUADRO 5: ORÇAMENTOS DOS EQUIPAMENTOS

Site	Equipamento	Valor
Loja do Mecânico	Máquina para Solda	R\$ 11.399,90
Ferramentas Kennedy	Fonte para Solda	R\$ 4.999,99
Americanas	Torno Mecânico de Bancada	R\$ 7.408,29
Shoptime	Afiador de Serras	R\$ 4.726,28
Total Orçamento 1		R\$ 28.534,46
Americanas	Máquina para Solda	R\$ 12.984,18
Extra	Fonte para Solda	R\$ 5.399,00
Palácio das Ferramentas	Torno Mecânico de Bancada	R\$ 8.379,42
Americanas	Afiador de Serras	R\$ 4.534,58
Total Orçamento 2		R\$ 31.297,18
Cofermeta	Máquina para Solda	R\$ 13.428,83
LF Máquinas e Ferramentas	Fonte para Solda	R\$ 6.813,47
Submarino	Torno Mecânico de Bancada	R\$ 7.798,20
Leo Madeiras	Afiador de Serras	R\$ 4.299,11
Total Orçamento 3		R\$ 32.339,61

FONTE: OS AUTORES (2021)

3.3.4 Aprimorar os Processos Seletivos

Atualmente as empresas buscam sempre melhorias para melhor atender seus clientes e, se destacar entre a concorrência, e prestar o melhor serviço, porém não basta apenas possuir máquinas e equipamentos de última geração, deve contar principalmente com seus colaboradores para desempenhar seus cargos e funções de maneira eficiente.

A realização de novas contratações será feita pelo dono da empresa do ramo de estamparia e após o processo seletivo, o RH fará as entrevistas. O tempo dos processos seletivos estima-se em 1 hora.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral propor ações para a diminuição da rotatividade de funcionários na empresa do ramo de estamparia, e como objetivos específicos levantar as causas do problema, levantar alternativas de solução e elaborar um plano de ação. Os objetivos foram atingidos pois, após analisar as causas do problema, foi apresentado um plano de ação para solucionar o alto índice de rotatividade, como no investimento de novos maquinários, para que haja um rendimento melhor tanto para a entrega do produto, quanto para o bem-estar dos colaboradores, e aprimoração dos processos seletivos.

Para o levantamento de dados, análise de causas, priorização das causas e elaboração de um plano de ação foram utilizadas as seguintes metodologias: pesquisa de campo, entrevista não-estruturada, Matriz GUT, 5W2H e *Brainstorming*, que contribuíram para a identificar as causas do problema, montar o plano de ação e solucionar o problema.

Para que fosse possível coletar informações sobre o clima organizacional da empresa, foi necessária a colaboração do gestor, porém a única dificuldade encontrada se deu nos momentos em que solicitava as entrevistas com os gestores, devido ao grande fluxo de suas obrigações, incluindo imprevistos dentro da empresa e problemas pessoais, a disponibilidade deles eram limitadas.

Este trabalho facilitou para que possa se conhecer todos os pontos da empresa, fracos e fortes, inicialmente com o clima organizacional. Futuramente, caso tenha alguma oportunidade, será de grande interesse fazer um estudo de clima organizacional com todos os colaboradores da empresa e ver se é necessário fazer treinamentos específicos para os colaboradores, não só da sede, quanto para os que prestam serviços terceirizados para outra empresa e os administrativos também.

REFERÊNCIAS

BASTOS, M. **Ferramentas da Qualidade** – Matriz Gut, 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 17 set. 2021.

BAXTER, M. **Projeto de produto**: Guia prático para o design de novos produtos. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

BEHR, A. MORO, E. L. da S. ESTABEL, L. B. **Gestão da biblioteca escolar**: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca: Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. **Estatísticas mensais do emprego formal**: novo CAGED. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: http://pdet.mte.gov.br/images/Novo_CAGED/Ago2021/2-apresentacao.pdf. Acesso em: 06 out. 2021.

BRUYNE, P. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 1991.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 1999.

CARVALHO, C. P.; SENNA, N. N. **Planejamento Estratégico**. Estudo De Caso No Mercado De Farmácia De Manipulação. Ceará: Enegep XXXV, 2015.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DALTON, D. R.; TODOR, W. D. **Turnover**: a lucrative hard dollar phenomenon. Academy of Management Review, v. 7, n. 2, p. 212-218, 1982.

FRANKLIN, Y.; NUSS, L. F. **Ferramenta de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, L. G. S. **Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes**. Rev. FAE, Curitiba, 2006.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. São Paulo: Alinea, 2001.

GRIMALDI, R.; MANCUSO, J. H. **Qualidade Total**. Folha de SP e Sebrae, 1994.

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura. 2005.

_____. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

OLIVEIRA, S. T. de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 5. ed. São Paulo: LTR, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a Qualidade**. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SCHLICKSUPP, H.; KING, B. **Criatividade**: Uma vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SILVA, M. F. **Comportamento organizacional**: a rotatividade em foco. Revista da psicologia da Universidade Federal do Ceará, Ceará, v. 20, n. 2. 2002.

SILVEIRA, C. C. da. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre 2011.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.

STRAPASSON, A. M. H.; CONCOLATTO, C. P.; FERREIRA, G. M. V. Rotatividade de pessoal: um estudo de caso na agroindústria. 2007. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações no trabalho. **Anais...** Natal, Rio Grande do Norte, 2007.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa**: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

ZAIRI, M.; LEONARD, P. **Benchmarking prático**: o guia completo. São Paulo: Atlas, 1995.