

PROPOSTA PARA REDUÇÃO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE NA INDÚSTRIA DE FERRAMENTAS DE USINAGEM

Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

Período: 3º Período

Orientadora

Professora Me. Lucélia Mildemberger

Autores

Gessica de Oliveira da Silveira

Isabella Caroline de Paula

Jessica Santos Gonçalves

Sofia Maia Machado

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo propor um plano de ação para o elevado índice de rotatividade da empresa analisada. Os objetivos específicos da pesquisa são: identificar a causa do problema apresentado, buscar o referencial teórico que ajude a compreender o problema e como solucioná-lo e elaborar um plano de ação para contornar o problema identificado. A pesquisa de campo foi realizada com a Indústria de Ferramentas de Usinagem, com o auxílio de dois gestores da organização. Os métodos adotados foram: a pesquisa de campo com visita a empresa, palestra e apresentação em sala de aula, entrevista informal, observação não participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa na internet, brainstorming, diagrama de Ishikawa, matriz GUT e 5W2H. Os conceitos definidos foram: gestão organizacional, gestão de pessoas, motivação, motivação no mundo corporativo, teoria dos impulsos e necessidades de Maslow, teoria da motivação de Herzberg, clima organizacional e rotatividade. Os objetivos da pesquisa foram atendidos e o foi apresentado um plano de ação para a redução do índice de rotatividade na empresa.

Palavras-chave: 1 – Motivação. 2 – Clima Organizacional. 3 - Rotatividade

1. INTRODUÇÃO

Atualmente muitas empresas estão tendo como desafio a atração e retenção de colaboradores em função do aumento de rotatividade, e isso ocorre por inúmeros motivos como: remuneração, condições físicas e psicológicas e outras práticas

adotadas no setor de recursos humanos. Com aumento da competitividade as empresas precisam adotar políticas que contribuem para a permanência das pessoas no trabalho (MOREIRA, 2021).

Criar planos que motivem os colaboradores na permanência na organização é um fator primordial para a redução de rotatividade. Cada vez mais os líderes buscam entender e trabalhar as motivações dos seus colaboradores, pois um funcionário que não está motivado afeta diretamente sua equipe e a entrega do trabalho à empresa.

Para Chiavenato (2004), a motivação pode ser utilizada com diferentes sentidos, podendo proporcionar vários entendimentos e, por isso, é difícil estabelecer uma definição específica sobre seu conceito. A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço para atingir determinados objetivos organizacionais.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar ideias que possam ser implementadas pelo setor de Recursos Humanos para aumentar o nível de motivação da empresa analisada, visando a redução do alto índice de rotatividade. A empresa escolhida para pesquisa de campo foi a Indústria de Ferramentas de Usinagem. O trabalho é composto por uma pesquisa bibliográfica, palestra, visita e análise de dados oferecidos pela empresa.

1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA

De acordo com a apresentação realizada pelos gestores da empresa em sala de aula e visita técnica à organização, sabe-se que a Indústria de Ferramentas de Usinagem atua no ramo de fabricação de ferramentas para usinagem, oferecendo atendimento personalizado aos seus clientes. Foi fundada em 2012, na Cidade Industrial de Curitiba, para atender especificamente uma grande indústria da região. Sua especialidade é a broca, ferramenta cortante utilizada para fazer furos cilíndricos e abastecer a indústria metal mecânica na usinagem de peças metálicas.

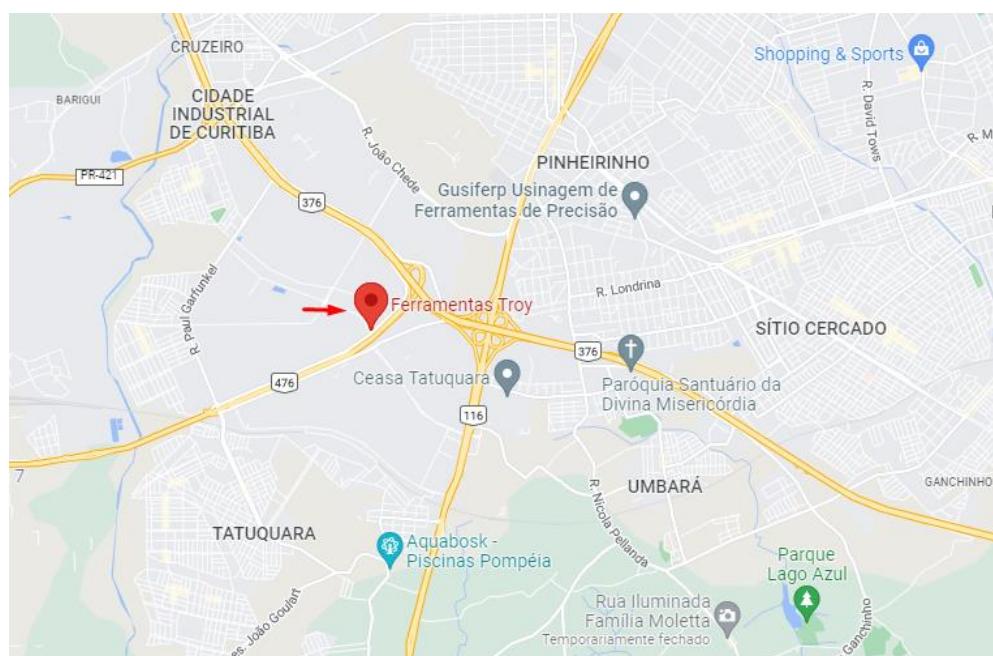
Devido ao seu crescimento, em 2016 a empresa expandiu sua carteira de clientes e passou a atender indústrias de grande porte da região, entre elas Renault, Pierburg, Neo Rodas e Maxion Wheels.

Todo o processo de fabricação, desde o projeto inicial até a obtenção da ferramenta é executado por máquinas através de softwares e, por isso, seus produtos possuem alto valor agregado. Além disso, as peças são criadas e personalizadas exclusivamente para cada cliente, de acordo com sua necessidade.

Atualmente, com 10 anos de história, a empresa conta com aproximadamente

60 colaboradores de alta qualificação profissional como técnicos, engenheiros, especialistas e profissionais capacitados para o manuseio de equipamentos de alta tecnologia. Está localizada na Rua Wiegando Olsen, 724, na Cidade Industrial de Curitiba, no estado do Paraná. A figura 1 mostra o mapa de localização da empresa.

Figura 1 – Mapa de localização da empresa Indústria de Ferramentas de Usinagem



Fonte: Google mapas (2022).

1.2 OBJETIVOS

O presente estudo é composto por um objetivo geral e três objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é apresentar uma proposta para redução do índice de rotatividade na empresa Indústria de Ferramentas de Usinagem.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- identificar as causas do problema apresentado;

- b) buscar o referencial teórico que ajude a compreender o problema e como solucioná-lo;
- c) elaborar um plano de ação para contornar o problema identificado.

1.3 JUSTIFICATIVA

473

O presente estudo de caso tem como objetivo propor um plano de ação para a redução do índice de rotatividade da empresa de Indústria de Ferramentas de Usinagem.

O tema abordado é atual e muitas empresas sofrem com o mesmo empecilho, por isso, os dados apresentados e estratégias utilizadas podem ser aproveitadas para aprimoramento da redução de tal índice em outras empresas, sejam elas de qualquer ramo de atuação.

O problema identificado na empresa de Indústria de Ferramentas de Usinagem é o elevado índice de rotatividade dos colaboradores, conforme quadro 1 com dados disponibilizados pela empresa.

Como consequência desse problema, a empresa perde bons profissionais para a concorrência e precisa arcar com o custo de admissão de novos colaboradores, além de investir mais tempo para treinamento e integração.

Quadro 1 – Índice de rotatividade na empresa de Indústria de Ferramentas de Usinagem.

| Ano | Nº de desligamentos | Nº de colaboradores | % de rotatividade atual | Meta de % de rotatividade |
|----------------|---------------------|---------------------|-------------------------|---------------------------|
| 2022 (jan-mar) | 5 | 58 | 8,62% | 5% |

Fonte: Adaptado de Indústria de Ferramentas de Usinagem (2022).

Como é possível observar, o percentual de rotatividade atual da organização ultrapassa a meta proposta, por isso, é considerado um problema.

1.4 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa de campo que, segundo Marconi e Lakatos (2010), é aquela utilizada com objetivo de conseguir informações acerca de um problema para o qual procura-se uma resposta ou de uma hipótese que se queira comprovar e descobrir novos fenômenos.

Segundo Ruiz (2013) a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e nos registros e variáveis presumivelmente relevantes para análises.

1.4.1 Métodos e Técnicas para Análise das Causas

Para identificar as causas do problema foram utilizadas diversas técnicas, são elas: entrevista informal, observação não participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa *internet*, *brainstorming*, diagrama de Ishikawa e matriz GUT.

1.4.1.1 Entrevista Informal

De acordo com Tjora (2006) as entrevistas são consideradas técnicas interativas de conversação que visam conduzir o pesquisador para a observação de determinados aspectos durante seu desenvolvimento, com o objetivo de captar informações que muitas vezes não são explícitas.

Segundo Gil (1999), o principal objetivo da entrevista informal é a coleta de dados. É considerada um tipo menos estruturado de entrevista, costuma ser realizada de forma oral e não é documentada.

Neste trabalho utilizou-se a entrevista informal afim de obter informações relevantes para a realização do projeto, com finalidade de coletar dados e ter um conhecimento mais aprofundado sobre a organização e seu mercado.

1.4.1.2 Observação Não Participativa

De acordo com Duarte (2018) a observação não participativa pode também ser interpretada como passiva, sendo que, quem observa limita-se a fazê-la de forma neutra, ou seja, permanecendo alheio aos dados colhidos, posicionando-se do lado de fora e se mantendo como mero expectador.

Segundo Mack *et al.* (2005) de um modo geral, o pesquisador envolvido na observação não participativa tenta aprender como é a vida de um "nativo", mantendo-se, inevitavelmente, um "estranho".

1.4.1.3 Pesquisa Bibliográfica

475

A pesquisa bibliográfica segundo Fonseca (2002, p. 32) "é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*". A pesquisa bibliográfica é a base para trabalhos científicos permitindo ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Conforme esclarece Boccato (2006, p. 266) "a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas".

Ainda segundo Boccato (2006) é necessário que o pesquisador realize um planejamento ordenado do processo de pesquisa a fim de que defina sua temática e construção lógica do trabalho, buscando determinar sua forma de comunicação e divulgação.

Neste trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica para a identificação, classificação e organização das informações utilizadas.

1.4.1.4 Pesquisa Documental

Segundo Fonseca (2002) a pesquisa documental é derivada de um levantamento de referências teóricas que foram analisadas e publicadas de forma escrita e eletrônica, como livros, artigos científicos, e *sites* de pesquisa.

De acordo com Flick (2009), em uma análise documental o investigador deve investigar os documentos como meio de comunicação, visto que foram elaborados com algum objetivo e para algum destino, sendo inclusive destinados para que as pessoas tivessem acesso a eles.

Para Oliveira (2007) a pesquisa documental é a consulta em documento escrito já existente, utilizado como fonte de conhecimento como leis, normas, regulamentos, cartas, pareceres, diários, memorando, autobiografia, revista, jornais, discursos, roteiros de programas de rádio e televisão, estatísticas e arquivos escolares.

1.4.1.5 Pesquisa *Internet*

Segundo Freitas *et al.* (2004), a pesquisa na *internet* oferece uma série de vantagens sobre as demais pesquisas qualitativas. Segundo o autor, o pesquisador tem a possibilidade de utilizar recursos que, em um processo normal de pesquisa, não seriam possíveis.

Para Fragoso, Recuero e Amaral (2013, p.17) “uma das grandes dificuldades nas ciências humanas e sociais e, de modo especial, da pesquisa de novas tecnologias é a abordagem empírica “como fazer”, “como aplicar” e “como pensar” abordagens que permitem coletar e analisar dados compatíveis com problema”.

Neste trabalho a pesquisa de *internet* foi utilizada como fonte de busca para todos os temas abordados e diversos dados da empresa em estudo.

1.4.1.6 *Brainstorming*

Esta técnica é comumente utilizada na reunião de várias pessoas que contribuem com suas ideias de maneira espontânea a fim de identificar problemas em algum processo e produzir ideias de melhoria. É uma ferramenta associada à criatividade e preponderantemente usada na fase de planejamento (SEBRAE, 2005).

Para Meireles (2001, p. 20) “a palavra *brainstorming* significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias e é empregada em várias organizações, que a utilizam como um plano de ação participativo”. A ferramenta pode ser utilizada para estimular a criatividade na detecção de problemas e suas possíveis soluções.

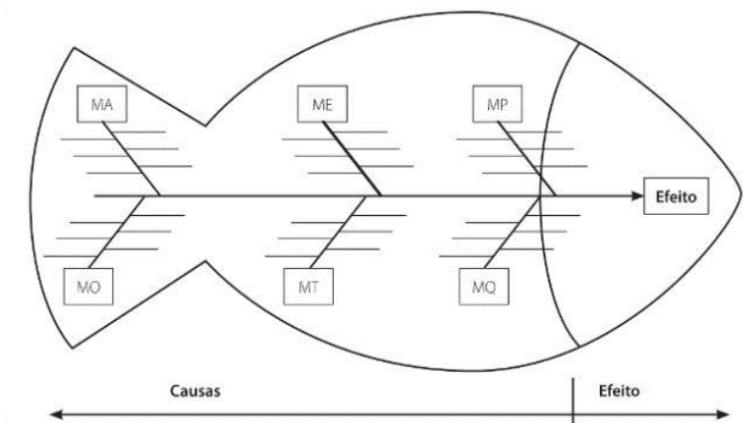
Neste trabalho utilizou-se o *brainstorming* no intuito de levantar as causas do problema e elaborar o diagrama de Ishikawa, bem como no momento de buscar alternativas de soluções.

1.4.1.7 Diagrama de Ishikawa

Segundo Rodrigues (2014) o Diagrama de Ishikawa, conhecido também como Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, é uma ferramenta que ajuda a determinar a relação entre causas e efeitos de um determinado processo.

Cada efeito possui uma determinada categoria, podendo ser conciliadas por outras causas. A figura 2 mostra o modelo do Diagrama de Ishikawa.

Figura 2 – Modelo de Diagrama de Ishikawa



Fonte: Custódio (2015).

Conforme Scatena (2011) o Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta que auxilia na identificação de um problema, desenvolvendo todos os aspectos importantes de um processo a fim de assegurar e garantir a qualidade de um produto ou serviço.

Scatena (2011) ainda afirma que o diagrama é composto por seis M's que compõem a organização ou o processo no qual pretende solucionar ou melhorar a qualidade de um determinado produto ou serviço, que são:

- a) método: identificar as causas de melhorias para os procedimentos e práticas utilizados para executar o trabalho (instruções de trabalho);
- b) matéria prima: identificar as causas de utilização de materiais não conformes, na execução dos procedimentos práticos no processo (qualidade, fornecedores);
- c) mão de obra: identificar as causas que envolvem as atitudes e dificuldades por parte do colaborador envolvido na execução do trabalho (habilidades, motivação);
- d) máquinas: identificar as causas de todos os tipos de maquinários parados com problemas no processo (manutenção, condições inseguras);
- e) medidas: identificar as causas de variações de resultados no processo, sua efetividade, seus indicadores e avaliações (verificação);
- f) meio ambiente: identificar as causas relacionadas ao ambiente do processo como calor, poluição, sujeira, ruídos, *layout*, deslocamento, falta de espaço (clima, sujeira).

Neste trabalho utilizou-se o diagrama de Ishikawa para levantar as causas do problema.

1.4.1.8 Matriz GUT

Segundo Bezerra *et al.* (2012) a matriz GUT constitui-se de uma ferramenta que busca responder questões de forma racional para a separação e priorização de problemas, a fim de solucioná-los. As ações devem ser priorizadas no âmbito organizacional de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) do ocorrido na empresa.

De acordo com Seleme e Stadler (2012) a matriz GUT define o peso e a importância de cada fator pré-definido por essa técnica, que será determinante na tomada de decisões e implantação de ações para resolução de problemas, as letras que compõem a matriz GUT referem-se às palavras “gravidade, urgência e tendência”.

Segundo Seleme (2012) a gravidade diz respeito à importância do problema em relação a outros apresentados. A urgência está ligada à importância da ação em relação ao tempo e a tendência indica o sentido da gravidade do problema, se há tendência de crescimento ou redução do problema com a ação do tempo.

Com base na definição dessa ferramenta, sua aplicabilidade ao trabalho acadêmico foi na classificação e catalogação do problema de pesquisa e suas causas, assim como mostra no quadro 2 abaixo, para definir a necessidade de aplicação de resoluções para tais, além de proporcionar melhor método de avaliação das ações a serem tomadas.

Quadro 2 – Critérios da Matriz GUT

| | G | U | T |
|----------|--------------------|--------------------------|---|
| | Gravidade | Urgência | Tendência |
| 5 | Extremamente grave | Precisa de ação Imediata | Irá piorar rapidamente se nada for feito |
| 4 | Muito grave | É urgente | Irá piorar em pouco tempo se nada for feito |
| 3 | Grave | O mais rápido possível | Irá piorar |
| 2 | Pouco grave | Pouco urgente | Irá piorar a longo prazo |
| 1 | Sem gravidade | Pode esperar | Não irá mudar |

Fonte: Custódio (2015).

1.4.2 Métodos e Técnicas para Levantamento das Soluções

A metodologia utilizada para expor a proposta de solução é denominada *Benchmarking*, define-se abaixo o seu conceito e aplicabilidade.

1.4.2.1 *Benchmarking*

Segundo Wick (1994) o *benchmarking* é uma ferramenta usada para ajudar na escolha e obtenção de metas de aprendizado. Ela é utilizada para promover o aprendizado do funcionário ou, em se tratando de um cargo de direção, usada para acelerar o aprendizado dentro da organização.

O *benchmarking* surge, nas empresas de ponta, como uma ferramenta para a obtenção de informações necessárias para apoiar a melhoria contínua e obter a vantagem competitiva (LIEBFRIED; MCNAIR, 1994).

1.4.3 Métodos e Técnicas para realizar o Plano de Ação

A metodologia aplicada na implementação do plano de ação foi a ferramenta 5W2H, define-se abaixo o seu conceito e aplicabilidade.

1.4.3.1 5W2H

Conforme Candeloro (2008) o 5W2H é uma ferramenta que se constrói através de perguntas que devem ser realizadas durante todo o planejamento estratégico e a sua execução, para que não ocorram dúvidas.

Segundo Grosbelli (2014) a ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística no Japão para auxiliar no planejamento.

Assim, conforme a autora:

O 5W2H acaba sendo um método que ajuda na construção de planos de ação, de maneira simples, objetiva e que orienta as ações a serem tomadas, tem como objetivo base permitir que todas as atividades planejadas possam ser analisadas, discutidas e executadas de forma mais objetiva, clara e eficaz. A ferramenta consiste em 5 perguntas: What (o que deve ser feito), Why (por quê deve ser feito), Who (quem deve se responsabilizar), When (quando deve ser feito), Where (onde deve ser feito), How (como desenvolver), How many (quantidade). Contudo, auxilia na agilidade e eficiência na gestão de uma empresa, reduzindo os custos de toda a operação através do mapeamento fornecido. (GROSSELLI, 2014, p. 23)

Neste trabalho utilizou-se o 5W2H para a apresentação das ações para a proposta de redução de índice de rotatividade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

480

Este capítulo destina-se a apresentar a base teórica, ressaltando os principais conceitos de autores que definem melhor desenvolvimento do presente estudo. São conceitos que buscam melhor compreensão sobre os seguintes assuntos: gestão organizacional, gestão de pessoas, motivação, motivação no ambiente corporativo, teoria dos impulsos e necessidades de Maslow, teoria da motivação de Herzberg, clima organizacional, tipos de clima organizacional, importância do clima organizacional e rotatividade.

2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Marcondes (2020), a gestão organizacional está ligada diretamente com os processos de planejamento, controle e organização dos recursos dentro das organizações, utiliza ferramentas que possibilitam o controle das atividades do dia a dia e verificam se as metas e objetivos estão sendo alcançados de maneira eficiente.

Pereira (2001) destaca que a gestão organizacional controla as atividades, aprimorando os produtos e serviços internos, levando em consideração as variações do ambiente externo que impactam nas atividades dentro da empresa, seja nos aspectos operacionais, financeiros e econômicos.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Sovienski e Stigar (2008), a gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional, objetivando tanto o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário. A gestão de pessoas procura conscientizar os colaboradores e orientá-los no caminho a seguir.

Para Fischer e Fleury (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

2.3 MOTIVAÇÃO

Robbins (2008) define motivação como a razão que mobiliza as pessoas em busca de algum objetivo. É diretamente ligada ao comportamento dos indivíduos, isso porque é um fator que oferece a energia necessária para a prática e alcance de metas pessoais. Sendo assim, a motivação é o processo responsável por intensificar, direcionar e induzir a persistência dos esforços de cada indivíduo que está em busca de algo específico.

Para Chiavenato (2004) a motivação pode ser utilizada com diferentes sentidos, podendo proporcionar vários entendimentos e, por isso, é difícil estabelecer uma definição exata sobre seu conceito. Considerando a origem da palavra “motivação” define-se “motivo” como tudo aquilo que instiga uma ação, dando origem a comportamentos específicos. Portanto, pode-se dizer que motivar é proporcionar um motivo a alguém, resultando em uma ação desejada.

2.4 MOTIVAÇÃO NO MUNDO CORPORATIVO

Segundo Angelotto (2014), para que o funcionário se sinta motivado no seu ambiente de trabalho ele precisa se sentir parte da empresa, motivado e bem treinado para ter conhecimento a fundo da sua área de atuação, então os líderes têm função de alcançar o entusiasmo e motivação dos seus colaboradores para que eles despertem sua criatividade para contribuir ativamente no desenvolvimento organizacional.

Segundo Neves (2019), a hierarquia de necessidades de Maslow mostra que todo funcionário possui necessidades básicas de fisiologia e segurança e procuram salários compatíveis com suas qualificações para supri-las. Portanto, os líderes têm a função de garantir salários adequados, ambiente seguros e um clima adequado para que desenvolvam seu potencial.

2.4.1 Teoria dos Impulsos e Necessidades de Maslow

Silva et al. (2006) explica que para Maslow o comportamento das pessoas está ligado a um aglomerado de necessidades, dispostas em uma pirâmide hierárquica.

Essas necessidades são fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

Para Ferreira (2010) a teoria de Maslow propõe que os elementos de satisfação do ser humano podem ser divididos em cinco graus de importância e urgência, colocados em forma de pirâmide conforme a figura 3 apresenta.

Na base da pirâmide estão as necessidades de nível baixo, que são as fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, representantes da busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. Conforme um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante, conforme descrito:

- a) fisiológicas: fome, sede, abrigo e outras necessidades corporais;
- b) segurança: segurança e proteção contra danos físicos e/ou emocionais;
- c) sociais: afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
- d) estima: fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e atenção;
- e) autorrealização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Figura 3 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Redator Rock Content (2019).

Para Rezende (2008), a motivação é um fator decretório do comportamento das pessoas, ou seja, no ambiente de trabalho, por exemplo, a motivação é o que conduz uma pessoa a desenvolver de forma correta suas atividades, apresentando resultados mais satisfatórios e produtivos para a organização.

De acordo com Rezende (2015) a motivação dos indivíduos, como disse Maslow em sua teoria, é influenciada por diferentes necessidades. Neste caso, em um ambiente trabalho haverá diferenças na demanda, o que impedirá que todos os trabalhadores sejam totalmente satisfeitos. Portanto, é preciso pesquisar essas necessidades relacionadas ao emprego e fatores motivadores, como salários mais altos e reconhecimento profissional, melhorando os incentivos da empresa a fim de auxiliar na diminuição do seu índice de rotatividade.

2.4.2 Teoria da Motivação de Herzberg

Marques (2019) explica que na teoria de motivação de Herzberg existem fatores que contribuem para a motivação e a satisfação das pessoas em seus ambientes de trabalho. De acordo com ele, a prevenção da insatisfação é tão importante quanto o incentivo de satisfação. O seu trabalho de maior relevância é a Teoria dos Dois Fatores que levanta os fatores motivacionais, aqueles responsáveis por resultarem em aumento de produtividade e satisfação e os fatores higiênicos, que estão mais relacionados com o ambiente e a conduta da empresa.

De acordo com Robbins (2008) existem três propriedades importantes que classificam a motivação, que são: direção, intensidade e o foco de uma pessoa à sua meta e como realizá-la. A motivação é específica, nem todos os indivíduos se sentem motivados da mesma maneira e o que te motiva hoje pode não te motivar daqui algum tempo.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Lima (2017) o clima organizacional não pode ser tocado, mas pode ser percebido psicologicamente dentro de qualquer organização.

O autor afirma que o clima organizacional se caracteriza pela natureza da relação superior-subordinado e pela relação pessoal-organização. Essas relações são determinadas pelas interações entre estrutura formal, estilos de lideranças, metas e objetivos, comportamento e processo de gestão.

2.5.1 Tipos de Clima Organizacional

Para McClelland (2002), o clima organizacional se trata de estilos de liderança e administração, para moldar o comportamento de cada funcionário, afetando tanto positivamente quanto negativamente, sendo um importante indicador de satisfação dos membros, onde o positivo se trata de coisas que deixam cada funcionário bem e o negativo, que afetam a satisfação dos mesmos.

Segundo Santos (2010) o clima organizacional tem o poder de impactar tanto positivamente quanto negativamente as empresas, influenciando de maneira satisfatória, em um ambiente que seja adequado para o crescimento dos profissionais, ou de maneira negativa, aumentando a taxa de rotatividade. Existem dois tipos de clima organizacional, o favorável e o desfavorável.

O clima organizacional favorável é almejado pelas empresas, é o clima que serve para reter e atrair bons profissionais no mercado (SANTOS, 2010).

Neste caso, os profissionais da empresa se sentem valorizados e possuem grandes perspectivas de crescimento profissional. Para alcançar essa situação, a empresa precisa criar estratégias que melhorem os métodos para valorizar sua equipe (SANTOS, 2010).

Já o clima organizacional desfavorável induz brigas, algazarras, fofocas e acaba passando uma imagem ruim da empresa para o mercado. É o tipo de clima que afeta negativamente a empresa em vários sentidos (SANTOS, 2010).

2.5.2 Importância do Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (2010) as pessoas permanecem em seu lugar de trabalho durante a maior parte do tempo, transformando-o então, em “sua casa”.

Clima organizacional é o nome que se dá para o produto do sentimento. Sentimentos e percepções estão ligados a realidade de cada organização, e são eles: satisfação, insatisfação e indiferença (MAXIMIANO, 2010).

2.6 ROTATIVIDADE

Segundo Vieira (2015), o termo rotatividade de pessoal é utilizado para definir a oscilação de colaboradores entre uma organização e seu ambiente. Entende-se que a rotatividade de pessoal é o volume de pessoas que entram e saem da organização em um determinado período. Um dos problemas que vem preocupando os líderes da área de recursos humanos é o aumento das saídas ou perdas, provocando a necessidade de equilíbrio, feito através da intensificação das entradas.

Segundo Moreira (2021), a rotatividade é a taxa que demonstra o fluxo de entradas e saídas de colaboradores dentro de uma organização em determinado período. É a relação matemática entre o número de admissões e demissões e quanto menor é seu valor, melhor é a situação da empresa, o que significa que a elevação do seu número indica prejuízo para a empresa em determinado aspecto.

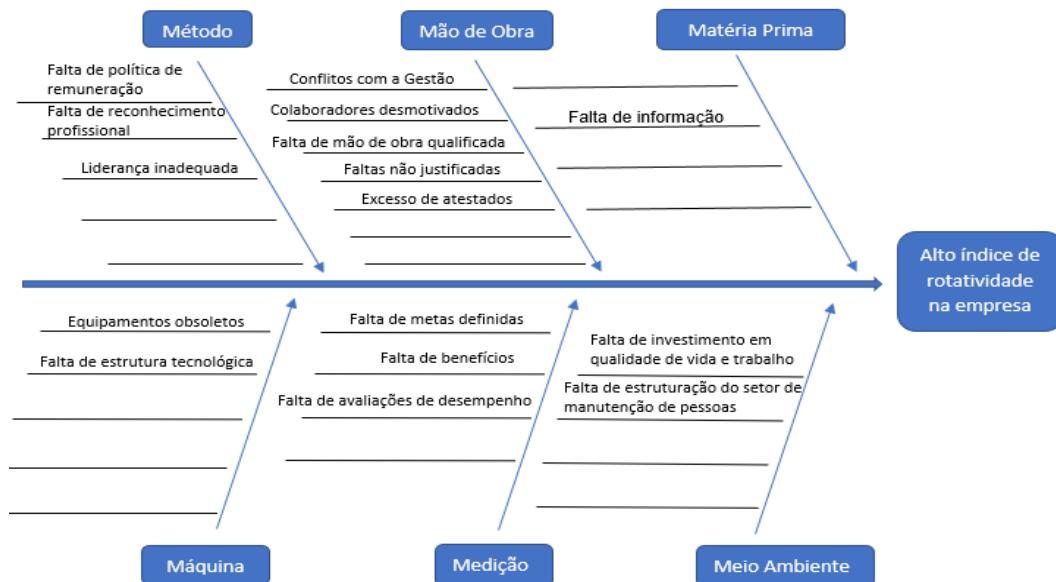
3. PROPOSTA PARA REDUÇÃO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE NA INDÚSTRIA DE FERRAMENTAS DE USINAGEM

O presente trabalho foi desenvolvido para apresentar possíveis soluções para o problema do alto índice de rotatividade na empresa em análise.

3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Após a identificação do problema foi desenvolvido o Diagrama de Ishikawa, utilizando o *brainstorming*, que auxilia no reconhecimento das principais causas do problema apresentado anteriormente, conforme a figura 4.

Figura 4 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: As autoras (2022).

3.2 MATRIZ GUT

Após a identificação das causas utilizou-se a matriz GUT, que auxilia na priorização das causas para a resolução de problemas por meio de 3 critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. Para elencar as 5 principais causas foi utilizada a nota de corte de 125 pontos, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Matriz GUT

| MATRIZ GUT | | | | |
|---|-----------|----------|-----------|-----------|
| CAUSA | GRAVIDADE | URGÊNCIA | TENDÊNCIA | TOTAL GUT |
| Colaboradores desmotivados | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Falta de reconhecimento profissional | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Faltas não justificadas | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Falta de estrutura do setor de manutenção de pessoas | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Falta de benefícios | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Falta de política de remuneração | 4 | 4 | 5 | 80 |
| Falta de investimento em qualidade de vida e trabalho | 3 | 4 | 5 | 60 |
| Liderança inadequada | 3 | 4 | 3 | 36 |
| Falta de preparação na liderança | 3 | 3 | 2 | 18 |
| Falta de informação | 3 | 3 | 2 | 18 |
| Falta de mão de obra qualificada | 2 | 2 | 3 | 12 |
| Falta de avaliações de desempenho | 2 | 2 | 2 | 8 |
| Conflitos com a gestão | 2 | 2 | 2 | 8 |
| Excesso de atestados | 3 | 1 | 2 | 6 |
| Falta de metas definidas | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Falta de estrutura tecnológica | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Equipamentos obsoletos | 1 | 1 | 1 | 1 |

Fonte: As autoras (2022).

Causa 01 – Colaboradores desmotivados

A falta de motivação pode ter início na relação entre o colaborador e seus líderes: falta de comunicação ou comunicação agressiva, tratamento distante, críticas excessivas, falta de objetivo ou *feedback* podem ser alguns dos gatilhos (GOIS, 2011).

Causa 02 – Falta de reconhecimento profissional

A falta de reconhecimento profissional diz respeito mais sobre a liderança do que sobre o liderado e isso ocorre pois, apesar do esforço do colaborador em realizar o “além do esperado”, o líder não expõe suas observações positivas em forma de *feedback* deixando o liderado saber que está sendo visto (GOIS, 2011).

Causa 03 – Faltas não justificadas

As faltas não justificadas indicam desmotivação dos colaboradores, o que impacta diretamente no índice de absenteísmo da organização, podendo estar ligado a problemas de natureza pessoal/familiar, social, ambiental ou até mesmo relacionada ao próprio clima organizacional (GOIS, 2011).

Causa 04 – Falta de estrutura do setor de manutenção de pessoas

A falta de uma estrutura de manutenção de pessoas pode impactar negativamente nas condições ambientais e psicológicas da organização, já que não existe o cuidado com a segurança e qualidade de vida entre as relações de trabalho (GOIS, 2011).

Causa 05 – Falta de benefícios

A falta de benefícios está diretamente ligada a desmotivação dos colaboradores, pois é fundamental na escolha do colaborador em permanecer ou não na empresa, visto que a partir dos benefícios as empresas se destacam no mercado tornando suas vagas mais atraentes (GOIS, 2011).

3.3 BENCHMARKING

Nesta etapa serão apresentadas as cinco principais causas, elencadas por ordem de prioridade, para o problema apresentado e suas possíveis alternativas de solução.

Para encontrar as possíveis alternativas de solução foi realizado um *benchmarking* com cinco empresas, comparando as ações realizadas por cada uma para criar condições que favoreçam a motivação.

Uma das integrantes da equipe atua como Assistente de Recursos Humanos na empresa BDL, uma distribuidora de produtos alimentícios localizada em São José dos Pinhais, que trabalha com a venda de grandes marcas como a Colgate e Ajinomoto. De acordo com a integrante a empresa possui atualmente 55 funcionários, número que se aproxima do atual quadro de colaboradores da empresa em estudo. Além dos benefícios exigidos por lei a empresa disponibiliza para os colaboradores o vale alimentação como auxílio para compras em supermercado, plano de saúde, cartão farmácia, bonificações para a realização de cursos de vendas, realiza mensalmente festa de aniversariantes, comemora datas festivas como o dia da mulher, dia das mães, dia dos pais, dia do trabalho, festa junina, *halloween*, carnaval, páscoa, natal, outubro rosa, novembro azul, etc. Com essas ações a empresa garante a disposição e harmonia dentro da organização, reduzindo o índice de absenteísmo e rotatividade (AS AUTORAS, 2022).

A segunda empresa analisada foi a Expert Promoções e Logística, voltada a promoção de *merchandising* em redes de atacado e varejo, onde atuam os vendedores da BDL, mencionada acima. Portanto, a integrante da equipe que atua como Assistente de Recursos Humanos na empresa BDL também é responsável pelos colaboradores desta empresa. Na Expert, além de todos os tópicos citados anteriormente utilizados como fatores motivacionais, existe também o benefício de plano odontológico para colaboradores e dependentes, totalmente custeado pela empresa e o pagamento mensal de aluguel de seus veículos próprios utilizados para trabalho, além do pagamento total do valor utilizado para abastecimento dos carros. Essas ações são vistas pelos colaboradores como reconhecimento profissional por parte da organização, o que reduz seu índice de rotatividade (AS AUTORAS, 2022).

A empresa Volvo do Brasil, situada na região de Curitiba, conta com

aproximadamente 4 mil colaboradores, produz caminhões, ônibus e motores, com setores administrativos e de produção. Uma das integrantes da equipe teve uma conversa com um colaborador do setor de operação da fábrica que relatou que a empresa os motiva com benefício de alimentação na empresa, transporte fretado, vale mercado, plano de saúde e odontológico, 70% de desconto no auxílio farmácia, participação dos lucros da empresa anualmente, incentivos de estudo com desconto em instituições parceiras, entre outros. Além de realizar festas em datas comemorativas incluindo colaboradores e seus familiares, oferece premiações para funcionários. O colaborador garante que essas ações influenciam na permanência do quadro de funcionários e na qualidade do trabalho dentro da organização (AS AUTORAS, 2022).

Uma das integrantes da equipe fez uma entrevista com o Braian, desenvolvedor de sistemas na empresa Geek Group Brazil, uma empresa de Tecnologia localizada em São Paulo, que trabalha com desenvolvimento de sistemas e manutenções. De acordo com o funcionário Braian a empresa possui atualmente 45 funcionários, número que se aproxima do atual quadro de funcionários da empresa em estudo. Além dos benefícios tradicionais como vale refeição, alimentação e vale transporte, a empresa motiva os funcionários pagando salários acima da média de mercado, passagem internacional à sua escolha, ida e volta e hospedagem para o funcionário e mais um convidado, para estadia de até 15 dias. O entrevistado afirma que essas ações estabilizam o quadro de funcionários os mantendo sempre motivados, o que reduz o índice de rotatividade (AS AUTORAS, 2022).

A empresa O Boticário atua na produção de cosméticos e sua premissa é estimular o bom relacionamento entre os clientes e a organização. A empresa possui processos bem desenhados e conta com uma operação voltada para satisfação e conexão do consumidor com a marca. Os colaboradores possuem desconto de até 80% nas compras de produtos da marca, plano de carreira que possibilita visualizar seu futuro dentro da organização, além de receberem salários acima da média do mercado. Tais fatores colaboraram para o bem estar organizacional e permanência dos colaboradores na empresa (AS AUTORAS, 2022).

3.4 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO PARA O PROBLEMA

Após a análise de todas as causas foram definidos seus respectivos planos de ação para reduzir ou resolver o problema.

490

3.4.1 Plano de Ação para as Causas Apresentadas

O Quadro 4 apresenta o plano de ação para cada uma das cinco causas elencadas.

QUADRO 4 – 5W2H

| WHAT? | WHY? | WHERE? | WHEN? | WHO? | HOW? | HOW MUCH? |
|---|--|-----------------------|--------------------|-------------------------------|--|--|
| O QUE? | POR QUE? | ONDE? | QUANDO? | QUEM? | COMO? | QUANTO? |
| Criar condições motivacionais | Para melhorar a produtividade e o clima organizacional | Setor de RH | Mensalmente | Analista de RH | Melhorando a harmonia entre os setores, conforme exemplificado abaixo | Em média R\$8.000,00 anuais |
| Implantar uma política de remuneração | Para possibilitar o planejamento de carreira | Setor de RH | Em até 6 meses | Analista de cargos e salários | Fazendo uma pesquisa salarial com empresas do mesmo porte | 3h semanais do Analista de cargos e salários |
| Reducir o número de faltas não justificadas | Para não prejudicar a produtividade | Setor de RH | Imediato | Analista de ponto eletrônico | Aplicando advertências e suspensões | 1h diária do Analista de ponto eletrônico |
| Estruturar o setor de manutenção de pessoas | Para reter os talentos da organização | Dentro da organização | A partir de agosto | Gestor de pessoas | Implantando remuneração estratégica onde o foco sejam as pessoas e suas competências | 3h diárias do Gestor de pessoas |
| Melhorar o plano de benefícios | Para realçar a valorização profissional | Setor de RH | Em até 3 meses | Analista de RH | Oferecendo auxílio combustível, vale alimentação, plano odontológico, bonificações etc | Em média R\$400,00 mensais por colaborador |

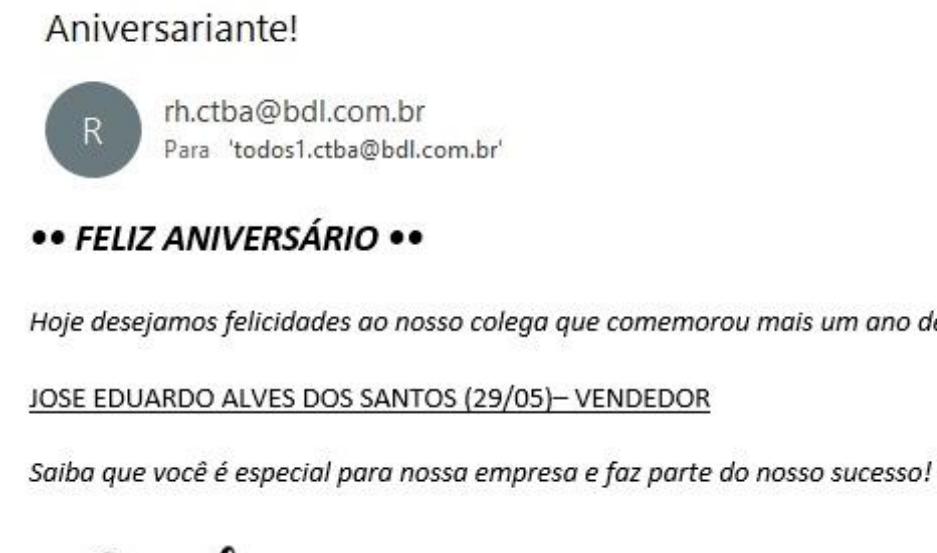
Fonte: As autoras (2022).

Sobre criar condições motivacionais podemos utilizar o *benchmarking* realizado com empresa BDL Distribuidora, onde uma das integrantes da equipe atua como Assistente de Recursos Humanos.

Como se sabe, todos os dias alguém completa mais um ano de vida e dentro das organizações isso não é diferente. De acordo com a integrante, a cada admissão é alimentada uma planilha de colaboradores com suas respectivas datas de

nascimento, assim, todo início de mês coloca-se no mural de avisos da empresa a lista com os nomes dos aniversariantes do mês. Nos dias em que existem aniversariantes a integrante dispara o seguinte e-mail para toda a organização, conforme ilustrado na figura 5.

Figura 5 – E-mail de aniversário



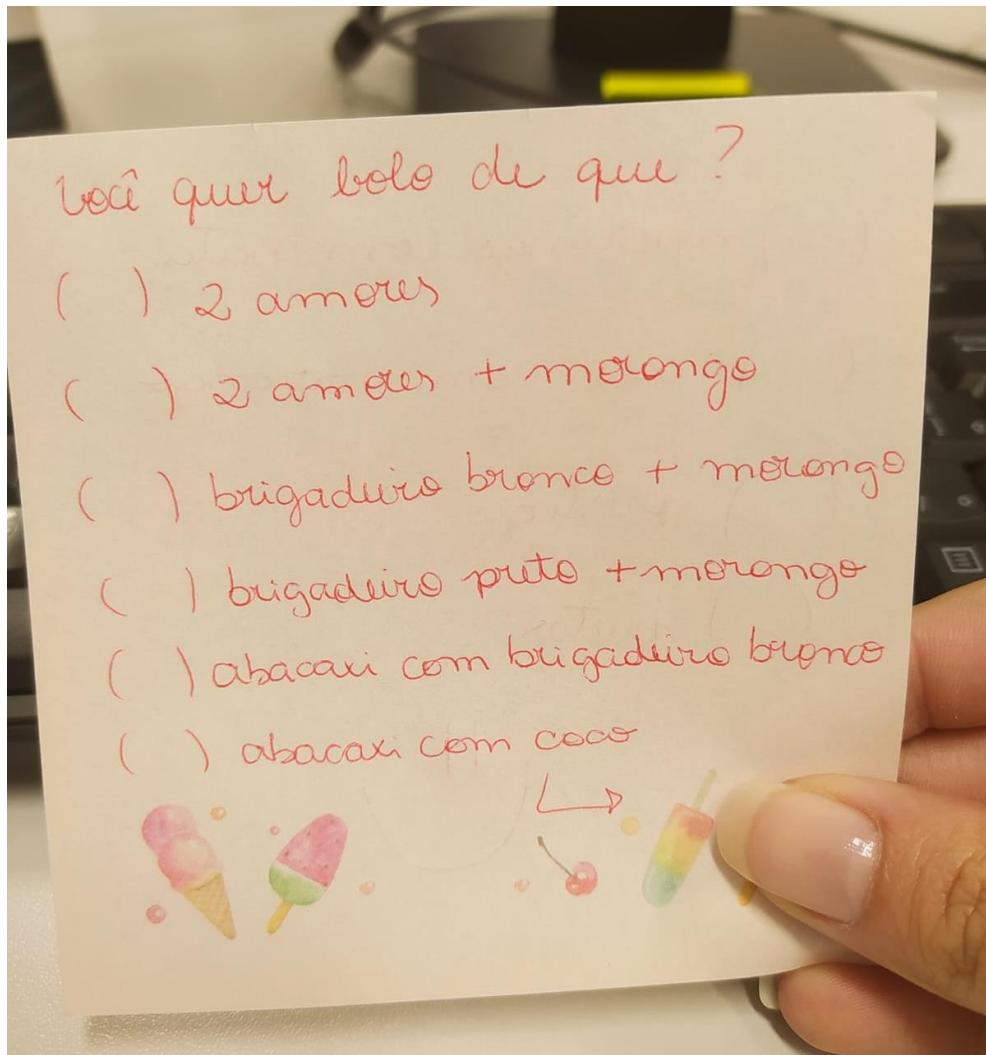
Isabella Caroline de Paula
Recursos Humanos
E-mail rh.ctba@bdl.com.br

Fonte: As autoras (2022).

Apesar de ser uma prática simples é algo marcante para os colaboradores, por meio deste comunicado os colegas de trabalho também ficam sabendo do aniversário de determinada pessoa, que muitas vezes pode trabalhar ao seu lado diariamente.

Além disso, ao final de cada mês a integrante organiza a festa de aniversário para todos os aniversariantes do mês que passou e faz com que eles participem das escolhas do cardápio, como mostra a figura 6.

Figura 6 – Sabor do bolo



Fonte: As autoras (2022).

Tal ação faz com que o colaborador se sinta valorizado e ouvido dentro da empresa, tornando a comemoração ainda mais especial. Quando existem dois ou mais aniversariantes deve-se haver um consenso entre eles quanto ao sabor do bolo, e então exercita-se o trabalho em equipe.

A figura 7 mostra a preparação para o dia da festa, percebe-se que é muito simples, mas de grande importância.

Figura 7 – Aniversariantes do mês



Fonte: As autoras (2022).

A integrante também comemora datas importantes, seja de maneira individual ou coletiva, para manter os colaboradores sempre motivados e dispostos a darem seu melhor no trabalho. A figura 8 exemplifica a efetivação por mérito de um dos aprendizes da empresa e a pequena homenagem que recebeu.

Figura 8 – Efetivação de aprendiz



Fonte: As autoras (2022).

No bilhete está escrito “Vini, seja bem-vindo ao time das 07:00 às 17:00”, junto com alguns doces, chocolates, balões e um novo crachá, com seu novo cargo. Assim o jovem iniciou sua nova jornada com um sorriso no rosto, sentindo-se visto e valorizado.

Recentemente a integrante organizou um chá de fraldas para uma colaboradora grávida, prestes a sair de licença maternidade, como mostram as figuras 9 e 10. Para a mãe o gesto foi de grande importância, pois ganhou alguns presentes e muitas fraldas e o evento foi a sua despedida da organização, até o seu retorno da licença.

Figura 9 – Chá de fraldas



Fonte: As autoras (2022).

Figura 10 – Decoração chá de fraldas



Fonte: As autoras (2022).

A mamãe ficou contente com a surpresa organizada para ela e sentiu-se apoiada neste momento tão importante de sua vida.

Datas comemorativas como a Páscoa também são esperadas pelos colaboradores e o importante nessa hora é estar presente, não importa como. Neste ano a integrante preparou para os funcionários uma barra de chocolate recheada, com um desenho muito utilizado atualmente nas redes sociais, como mostra a figura 11.

Figura 11- Barra de chocolate Páscoa



Fonte: As autoras (2022).

A figura 12 mostra a lembrança de Outubro Rosa entregue à todas as mulheres da empresa. No bilhete está escrito “Não deixe para amanhã o que pode ser prevenido hoje!”, uma maneira simples de relembrar a importância do autoexame e um sabonete para auxiliar na prática no momento do banho.

Figura 12 – Lembrança Outubro Rosa



Fonte: As autoras (2022).

A figura 13 refere-se à ação de *Halloween*, na sacola continha doces variados para não deixar a data passar despercebido e, neste dia, os colaboradores que possuem filhos levaram uma lembrança a mais para casa, pois sabe-se da importância de valorizar os filhos tanto quanto os próprios colaboradores.

Figura 13 – Lembrança *Halloween*



Fonte: As autoras (2022).

No dia da mulher a integrante organizou um café para as colaboradoras da empresa e todas tiraram meia hora do seu dia de trabalho para conversar e relaxar. A figura 14 mostra o presente entregue às colaboradoras. Na caixa está escrito “Mulher independente não se prende a padões e ainda carrega no sorriso a coragem de ser quem ela é” e dentro tinha batom, esmalte, lixa de unha, máscara hidratante e alguns outros mimos.

Figura 14 – Lembrança dia da mulher



Fonte: As autoras (2022).

Estas são algumas das práticas adotadas pelo setor de Recursos Humanos da empresa BDL Distribuidora, com o intuito de manter seus colaboradores motivados e dispostos no ambiente de trabalho.

No caso desta empresa em questão, a verba disponível para o setor de RH para proporcionar esses “mimos” aos colaboradores é proveniente da venda de recicláveis como papelão e plástico, que a própria empresa produz e descarta, para pessoas especializadas em reciclagem, o que impacta diretamente no meio ambiente, mas de maneira positiva.

Para estimar os valores apresentados no plano de ação levou-se em consideração que a empresa BDL possui o mesmo número de colaboradores que a

Indústria de Ferramentas de Usinagem, portanto, sabe-se que mensalmente são gastos em média R\$400,00 com a festa de aniversariantes, o que dentro de um ano equivale a R\$6.000,00. O restante do valor estimado é destinado às demais datas comemorativas durante o ano e é suficiente pois alguns meses não possuem nenhuma data especial.

Para a melhoria do plano de benefícios da empresa estima-se o valor médio de R\$170,00 de auxílio combustível, R\$210,00 de vale alimentação e R\$20,00 de plano odontológico, levando em consideração os parâmetros encontrados no *benchmarking* da empresa BDL.

A equipe deixa esses relatos como sugestões para serem aplicadas na empresa Indústria de Ferramentas de Usinagem. São ações com custos relativamente baixos comparados ao que é gasto na contratação de um novo colaborador para uma vaga de alguém que poderia ter permanecido.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a chegada do final do presente estudo considera-se que os objetivos da pesquisa foram atendidos, portanto, foi possível identificar as causas do problema apresentado, o referencial teórico necessário para sua compreensão e solução e foram propostas alternativas de solução para redução do alto índice de rotatividade na Indústria de Ferramentas de Usinagem.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho surgiram algumas dificuldades relacionadas às informações dispostas pela empresa, visto que foi apresentado somente o escopo da organização, sem muitos detalhes pertinentes ao setor de Recursos Humanos, como cargos e salários.

A metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa foi de grande importância para facilitar o levantamento de dados necessários para o estudo, a aplicabilidade das alternativas de solução e o desenvolvimento do plano de ação.

Observou-se com os planos de ação propostos à empresa que alguns aspectos específicos podem ser aperfeiçoados visando melhorar a performance da organização e seus colaboradores, com o intuito de reter os talentos já existentes na empresa.

Para futuras pesquisas sugere-se o estudo mais aprofundado de técnicas de motivação organizacional, suas vantagens para quem as adota e seus possíveis custos estimados para empresas de pequeno, médio e grande porte.

5. REFERÊNCIAS

ANGELOTTO, M. R. S. **Motivação no mundo corporativo**, 2014 Disponível em: <<https://administradores.com.br/>> Acesso em: 21 de mar. 2022.

BEZERRA, T. T. C.; CARVALHO, M. V. P. Sousas.; CARVALHO I. M.; PERES, W. O. M.; BARROS, K. O. **Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comércio de materiais elétricos**. Eegep. 2012.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CANDELORO, R. **Não Tenha Dúvidas:** Método 5W2H, 2008. Disponível em: <[https://www.revistaespacios.com/a16v37n20/16372019.html#:~:text=Para%20Candeloro%20\(2008\)%2C%20a,e%20Why%20\(por%20que\)](https://www.revistaespacios.com/a16v37n20/16372019.html#:~:text=Para%20Candeloro%20(2008)%2C%20a,e%20Why%20(por%20que))> Acesso em: 17 mar. 2022

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Importância do clima organizacional**, VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010.

CHIAVENATO, I. 2006. **Administração geral e pública**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. Acesso em: 25 de mar. 2022.

CUSTÓDIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. Coleção Bibliografia Universitária. São Paulo: Pearson, 2015.

DUARTE, V. **Tipos de observação segundo critérios específicos**. 2018. Disponível em: <<https://monografias.brasilescola.uol.com.br/regras-abnt/tipos-observacao-segundo-criterios-especificos.htm>> Acesso em: 16 mar. 2022.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. **A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho**. Anais do Seminários de Administração. 2010.

FISCHER, R. M.; FLEURY, M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa, Trad. Joice Elias Costa. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para a internet**. Porto Alegre: Sulinas, 2013.

FREITAS H.; MUNIZ R. J.; ANDRIOTTI F. K; FREITAS P.; COSTAR. S. **Pesquisa via internet:** características, processo e interface. Revista Eletrônica GIANT, Porto Alegre, 2004, 11p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Identificação do clima organizacional.** Instituição Pública de Ensino Superior, Brasilia, 1999

GOIS, M. **Motivação:** uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações. 2011 – Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes>> Acesso em 21 de mar. de 2022.

GROSBELLI, A. C. **Proposta de Melhoria Contínua em um Almoxarifado 6 utilizando a Ferramenta 5W2H** - 2014. 53 F. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

LIEBFRIED, K.; MCNAIR, C. **Benchmarking** – uma ferramenta para a melhoria contínua. Rio de Janeiro campus, 1994.

LIMA, C.; et al (2017). **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional.** Disponível em:<<https://www.revistaespacios.com>> Acesso 21 de marc. 2022

MACK, N.; et al. **Qualitative research methods:** a data collector's field guide. North Carolina: Family Health International, 2005.

MARCONDES, S. J. **Gestão Organizacional/Empresarial. O que é? Funções Básicas.** Blog De Gestão De Segurança Privada, Postado em 16 de nov. de 2015 atualizado em 26 de fev. de 2020. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/conceito-definicao-de-gestao/>> Acesso em: 18 mar. 2022

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7^a. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, M. **Conheça a teoria de Herzberg.** 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br>> Acesso em: 21 de mar. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Importância do clima organizacional.** VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010

MCCLELLAND, D. **Tipos de climas.** Centro universitário de Brasília. 2002.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas:** Organizações com foco no cliente. São Paulo: Arte&Ciência, 2001.

MOREIRA, Rotatividade: o que é, como calcular e como combater. 2021 Disponível em: <https://mero.com/blog/rotatividade-nas-empresas/> Acesso em: 24 de abr. 2022.

NEVES, **Pirâmide de Maslow:** Por que todos os profissionais deveriam conhecê-los? 2019. Disponível em: <<https://andrebona.com.br>> Acesso em: 21 de mar. 2022.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer Pesquisa Qualitativa.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PEREIRA, C. A. **Ambiente, empresa, gestão e eficiência.** In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

REZENDE, F. A. **Motivação:** a sua importância no processo de educação. 1., ed. Rio de Janeiro: Clube de Autores, 2008.

REZENDE, F. A., et al. **Teorias de motivação:** Uma abordagem à hierarquia de necessidades de Maslow. 2015.

ROBBINS, P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Reimpressão 2008.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROCKCONTENT. **Pirâmide de Maslow:** entenda a hierarquia das necessidades. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/piramide-de-maslow/>> Acesso em: 16 de mar. 2022.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade:** Gestão Estratégia e Integrada Para a Melhoria dos Processos da Busca da Qualidade e Competitividade. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SANTOS, J. G. **Tipos de clima organizacional.** VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010.

SCATENA, M. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial, teoria, implementação e prática.** 2 ed. Curitiba: IBPEX, 2011.

SEBRAE. **Manual de ferramentas da qualidade.** 2005.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade:** as ferramentas essenciais. Curitiba: Intersaber, 2012.

SILVA, A.; WOLF, L.; COSTA, M. C.; COSTA, S.; MAGRO, T. **Motivação no trabalho.** Portugal: Universidade do Minho, 2006.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos humanos x gestão de pessoas.** Revista científica de Administração, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TJORA, A. H. **Writing small discoveries.** Qualitative Research, London, v. 6, n. 4, p. 429-451, 2006.

VIEIRA, P. S. **Os impactos e as consequências da rotatividade de pessoal nas organizações** (2015). Disponível em: <<http://www.fanap.br/Repositorio/279.pdf>> Acesso em: 28 de abr. 2022.

WICK, L. **O desafio do aprendizado**. Nobel, 1994.