

PROPOSTA PARA MINIMIZAR OS EFEITOS DA ALTA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES EM UMA INDÚSTRIA DE AUTOMAÇÃO E ROBÓTICA

RESUMO

**Curso Superior de Tecnologia em
Gestão em Recursos Humanos
4º Período**

Orientador:

Professor Especialista Wilson
Martins dos Santos

Autores:

- Allan da Rocha Ferreira
- Gracy Elin Silva
- Patrícia Kelly Matias
- Rennan Catelli

O presente trabalho consiste em uma pesquisa de campo realizada em uma indústria e prestadora de serviços, atuante no ramo de automação e robótica. Esta pesquisa tem por objetivo geral apresentar uma proposta para minimizar os efeitos do alto índice de rotatividade funcional por meio da implantação de práticas que estimulem o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Os objetivos específicos são: analisar as eventuais causas do problema enfrentado; identificar os meios aplicáveis que auxiliem na compreensão do problema, visando buscar alternativas para minimizá-los; e desenvolver um plano de ação para enfrentar o problema apresentado. Ao longo da pesquisa, foi desenvolvido a fundamentação referente a temas pertinentes no trabalho, ressaltando o conceito de universidade corporativa, gestão de carreiras, motivação no trabalho, os impactos do alto índice de turnover dentro da indústria 4.0, entre outros assuntos pertinentes. Como metodologia desta pesquisa, foram utilizadas as seguintes ferramentas: entrevista informal, observação não participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa na internet, brainstorming, diagrama de Ishikawa, benchmarking, matriz GUT e 5W2H. Baseando-se no levantamento das possíveis causas, foi elaborado um plano de ação com o objetivo principal de minimizar os impactos do alto índice de rotatividade de colaboradores na empresa.

Palavras-chave: 1 - Rotatividade. 2 – Motivação. 3 - Tecnologia. 4 – Desenvolvimento profissional.

1 INTRODUÇÃO

Muito se tem destacado no ambiente corporativo a questão da alta rotatividade de pessoal, bem como da importância de reter talentos dentro das empresas. Trata-se de um grande desafio a ser enfrentado, tendo em vista, as constantes mudanças tecnológicas e a globalização.

Silva (2021) entende rotatividade nas organizações como um importante indicador que contabiliza o número de colaboradores que deixam uma organização em decorrência de vários motivos internos ou externos em determinado período. Ainda, segundo o autor, este indicador permite uma avaliação da empresa acerca dos motivos que levam a empresa a minimizar estes efeitos, como a análise da cultura empresarial, estudo do clima organizacional, formas de captação e retenção de talentos etc.

Outro índice relevante é a retenção de talentos, entendida por AIESEC (2019) como formas, métodos e políticas praticadas pelas empresas como meio de garantir a máxima permanência de seus colaboradores. O autor ainda defende que este indicador é inversamente proporcional ao índice de rotatividade, pois quanto menor for o *turnover* de uma empresa, maior será o seu índice de retenção de talentos, pois a empresa adota práticas eficazes para manter os seus colaboradores ativos e motivados para atuar.

Um dos principais fatores que estão diretamente ligados ao índice de retenção de talentos e ao índice de rotatividade é o plano de carreira profissional, entendido por Souza e Freitas (2017) como um fator motivacional de extrema relevância nas organizações, pois oportuniza o crescimento dos profissionais da empresa e valoriza as suas competências. Para os autores, a base da motivação é o plano de carreira, tendo em vista que permite o desenvolvimento dos profissionais dentro do contexto organizacional, tornando a motivação um grande diferencial competitivo.

Um dos setores mais afetados por estes indicadores são os ramos voltados para tecnologia e automação. Segundo especialistas da área, uma taxa de rotatividade considerada adequada no ambiente corporativo é de 5%. Porém, na área de tecnologia, esta taxa gira em torno de 15% no Brasil em empresas deste segmento. E o problema do alto índice de *turnover* na área de Tecnologia da Informação (T. I.) afeta empresas multinacionais, tanto as gigantes Google e Amazon, como também empresas de pequeno porte (SUPERO, 2022).

A empresa alvo deste estudo enfrenta um grande desafio: o alto índice de rotatividade e o baixo índice de retenção de talentos em um mercado tecnológico altamente competitivo. O objetivo deste trabalho é apresentar as eventuais causas para a problemática encontrada, bem como as proposições de planos de ação para enfrentamento do problema apresentado.

2 EMPRESA

A empresa de automação e robótica alvo desta pesquisa é uma organização 100% brasileira situada na região metropolitana da capital paranaense, Curitiba. Ela foi fundada no início dos anos 2000, onde já desenvolveu produtos e serviços, em áreas como mecânica, elétrica, eletrônica e possui como objetivo disponibilizar as melhores soluções para seus clientes, aplicando novas tecnologias em seu ramo de atuação. Como benefício, destaca-se a automação, a qual permite uma maior agilidade e flexibilidade nos processos industriais e prestação de serviços, bem como permite a redução de custos operacionais.

A empresa desenvolve novas tecnologias no ramo da automação e robótica com o objetivo de fornecer soluções eficazes para os respectivos clientes visando a Indústria 4.0, tendo em vista a *expertise* no ramo de atuação a 20 anos em constante evolução tecnológica. Em relação a versatilidade e dinamismo, a empresa atua fortemente no mercado de automação elétrica, controladores de lógica programável e interface homem máquina.

Um dos produtos desenvolvidos pela empresa é o AGV, um veículo autodirigido capaz de carregar materiais de diversos gêneros entre setores. Possuindo tecnologia a *laser*, estes veículos são guiados por demarcações na área fabril e pode manobrar e mover-se em espaços de difícil acesso (LONGO, 2021).

Diante de um cenário de pandemia, houve a necessidade de reinvenção das organizações, onde a Indústria 4.0 se destaca e cada vez mais se fortalece, tendo em vista que se trata de um setor de grande oportunidade para o país, pois até 2020, este segmento industrial representava aproximadamente 10% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo um mundo exponencial para alçar espaço cada vez maior.

Esta empresa possui aproximadamente 80 colaboradores, sendo que uma pequena parte destes atuam de forma externa, atendendo aos clientes, como por exemplo as empresas Mercedes-Benz e Bosch.

Na empresa há uma dificuldade em manter um elevado nível de retenção dos talentos, refletindo no alto índice de rotatividade, gerando inclusive *gaps* de desenvolvimento e crescimento profissional, dificultando a visualização dos profissionais para um plano de carreira.

2.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA

De acordo com um relato da gerente do departamento de recursos humanos da empresa, há uma grande dificuldade em desenvolver políticas de retenção dos talentos da empresa, principalmente os trabalhadores de T. I., tendo em vista que esses trabalhadores são constantemente “seduzidos” por oportunidades melhores em concorrentes de grande porte e,

inclusive, de multinacionais parceiras da organização devido ao *know-how* adquirido por estes profissionais.

Ressalta-se ainda que a maioria destes colaboradores são jovens, em média com 25 anos de idade, recém-formados em cursos de Eletromecânica, Mecatrônica, Engenharia de *Software*, Ciência da Computação e cursos correlatos. Estes jovens iniciam suas carreiras na empresa, e conforme adquirem experiência, formalizam seus pedidos de desligamento para ingresso em empresas concorrentes.

Ainda segundo a gestora, quando aplicada a entrevista de desligamento, há um número expressivo de ponderações relativas a falta de um plano de carreira dentro da empresa, motivo pelo qual se inviabiliza a permanência dentro da organização.

A política salarial da empresa também não é competitiva em relação à média de salários das grandes empresas multinacionais, onde a empresa alvo deste estudo aplica um forte investimento em relação ao quadro de benefícios, oferecendo plano de saúde, plano odontológico, vale alimentação, vale refeição, seguro de vida, vale transporte, incentivo educacional e auxílio combustível.

Observando os pontos apresentados pela gestora, o objetivo desta pesquisa acadêmica é propor a elaboração, implantação e divulgação de uma trilha de crescimento profissional aos colaboradores, visando promover uma maior satisfação no ambiente de trabalho, bem como minimizar os efeitos do alto índice de rotatividade, tendo em vista a alta demanda do mercado por profissionais técnicos neste nicho mercadológico e a falta de profissionais qualificados para tais posições.

3 OBJETIVOS

Para a elaboração deste trabalho foram definidos um objetivo geral e três objetivos específicos.

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é apresentar uma proposta para minimizar os efeitos do alto índice de rotatividade dos colaboradores de T. I. por meio da implantação de práticas que estimulem o desenvolvimento profissional deles.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, podem-se destacar os seguintes:

- a) analisar as eventuais causas do problema enfrentado;
- b) identificar meios aplicáveis que auxilie na compreensão do problema, visando buscar alternativas para minimizá-la;
- c) desenvolver um plano de ação para enfrentar o problema apresentado.

4 JUSTIFICATIVA

Dentro do contexto da empresa estudada, há uma necessidade de minimizar os índices de rotatividade de pessoal, tendo em vista que o mercado de trabalho da área técnica de trabalhadores de Tecnologia da Informação (T. I.) é altamente competitivo em um mercado relativamente novo e com poucos profissionais especializados.

Entretanto, alguns fatores internos também estão relacionados ao alto índice de rotatividade. Um dos motivos que constam com mais intensidade nas entrevistas de desligamento realizadas com colaboradores desligados é a falta de um plano de carreira dentro da empresa. Como o colaborador não consegue visualizar um futuro de crescimento dentro da empresa, ele formaliza o seu pedido de desligamento e busca outras oportunidades melhores no mercado de trabalho, inclusive em multinacionais.

Observando os processos na maneira em que são realizados e verificando aspectos estruturais da empresa, estima-se que a empresa efetua, em média, 1 desligamento por mês, mantendo este índice alto devido à baixa quantidade de colaboradores ativos que a empresa possui, quando comparada com as multinacionais.

Ressalta-se ainda que este problema não é isolado desta empresa, mas sim para a maioria das empresas voltadas para o ramo tecnológico. Empresas como Google, Amazon e Tesla também possuem um alto índice de rotatividade em departamentos técnicos, tendo em vista que a “ânsia” e a busca em aprender novas técnicas e processos fazem parte do instinto dos jovens que se formam na área de tecnologia.

Por se tratar de fatores externos atrelados a alta rotatividade de pessoal e a baixa retenção de talentos destes profissionais, o presente trabalho terá como foco o aprimoramento de ações internas, com o objetivo de motivar e, conseqüentemente, reter e atrair talentos, minimizando, assim, a alta rotatividade de colaboradores.

5 METODOLOGIA

A metodologia principal utilizada para a execução do presente trabalho foi a pesquisa de campo, uma abordagem realizada dentro da organização para captação de dados, as informações são colhidas de maneira natural e de acordo com que os acontecimentos (SEVERINO, 2017).

Para FIEP (2020, p. 31), a pesquisa de campo

se caracteriza pela análise de fenômenos em determinado ambiente. Os pesquisadores vão até um local específico que será estudado e acompanham como a sociedade se desenvolve. Após uma experiência prática, é preciso fazer uso de fundamentação teórica para resolver a solução proposta (FIEP, 2020, p. 31).

352

A pesquisa de campo foi aplicada neste trabalho na realização da coleta de informações e dados relevantes, por meio de uma visita técnica às instalações da organização pesquisada no dia 03/10/2022.

Ao decorrer da metodologia, serão apresentados os métodos e técnicas para a realização da análise das causas do problema encontrado, a análise das possíveis alternativas de solução e a metodologia adotada para a elaboração do plano de ação.

5.1 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA ANÁLISE DAS CAUSAS

Os métodos e técnicas utilizados para a análise das causas foram: entrevista informal, observação não participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de *internet*, *brainstorming* e Diagrama de Ishikawa.

5.1.1 Entrevista informal

A entrevista informal é um diálogo entre pesquisador e entrevistado para obter informações de forma mais transparente, descontraída e natural. A partir desse tipo de entrevista, podem surgir detalhes e informações que não se enquadraria se ocorresse em outras modalidades de entrevista (MARTINO, 2018).

A entrevista informal ocorre quando o entrevistador das informações inicia um diálogo com perguntas não formais, onde desconhece, mas tem ao seu lado um indivíduo que domina intelectualmente o assunto abordado, e assim se difere de uma simples conversa devido ao intuito de utilizar tal meio para coleta de informações apropriadas (MAIA, 2017).

A entrevista informal é uma ferramenta que pode ser utilizada para extração de informações por meio de uma conversa informal, com o entrevistador, onde neste tipo de entrevista,

as perguntas são abertas, tornando o ambiente mais leve e agradável para que o entrevistado se sinta à vontade para expor suas opiniões (LAKATOS; MARCONI, 2016).

A entrevista informal foi utilizada neste trabalho na busca de informações para entender a problemática vivenciada pela organização por meio de uma entrevista com gestores da empresa realizada no dia 18/08/2022.

5.1.2 Observação Não Participativa



A observação não participativa consiste em um papel de observação externa, como uma forma de pesquisa que não atua diretamente na organização na forma de colaborador. Neste modelo, os pesquisadores possuem um pensamento e uma posição sem envolvimento direto, onde a pesquisa é realizada, em sua maioria, remotamente, onde, portanto, neste modelo de pesquisa, o observador estará distante do processo (MARIOTTO; ZANNI; MORAES, 2014).

A observação não participativa é uma forma de pesquisa que exige do pesquisador um propósito de pesquisa, uma tolerância à diferença, um senso de observação dos perfis das pessoas e ter conhecimentos sobre as formas de observação mais adequados para cada tipo de pesquisa (NILLET, 2022).

Por isso, utilizou-se tal ferramenta para observar como são os processos aplicados na organização estudada, com o objetivo de maximizar os resultados oriundos dos processos já existentes.

5.1.3 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica revela ao leitor informações de grande valor sobre determinado assunto, oferecendo base na elaboração de uma pesquisa acadêmica por meio de livros, artigos científicos ou similares (MARCONI; LAKATOS, 2021).

A pesquisa bibliográfica é um instrumento fundamental nos cursos de graduação, produzida na maioria das vezes para pesquisas avançadas, como em trabalhos acadêmicos, utilizando diversos métodos para ser finalizada, tradicionalmente os livros, revistas, jornais, teses, dissertações, entre outros materiais já publicados e impressos que servem como base e fundamentação para uma pesquisa bibliográfica (GIL, 2022).

Neste estudo, a pesquisa bibliográfica foi usufruída como meio de busca das informações relevantes na literatura, visando atender os objetivos deste trabalho.

5.1.4 Pesquisa Documental

A pesquisa documental baseia-se em diversas fontes, não tendo um tratamento analítico, por exemplo tabelas estatísticas, jornais, relatórios, documentos oficiais e cartas, diferenciando-se, assim, da pesquisa bibliográfica, pois na pesquisa documental, ainda não houve este filtro analítico, onde os materiais podem ser reelaborados de acordo com os objetivos do estudo (LOPES, 2016).

Casarin e Casarin (2012, p. 46) complementam que

As pesquisas documentais e bibliográficas são realizadas por meio de documentação escrita ou de algum tipo de registro, como filmes, fotografias etc. A primeira categoria utiliza qualquer tipo de documentação que possa fornecer dados para a pesquisa, como registros oficiais, dados estatísticos, relatórios e material audiovisual (CASARIN; CASARIN, 2012).

Neste estudo, a pesquisa documental foi aplicada na análise dos relatórios, documentos e indicadores fornecidos pela organização.

5.1.5 Pesquisa na *Internet*

A utilização da web como tecnologia conjunta de grande valor na maioria das etapas de pesquisa como meio de comunicação, suporte na conclusão do problema e no desenvolvimento de uma abordagem, e como um atenuador da implantação de diferentes tipos de pesquisa e diversos outros aspectos (MALHOTRA, 2019).

A coleta de informações de forma tradicional não é viável em todas as ocasiões e, decorrência das restrições de tempo e dinheiro. Tendo isso em vista, o autor completa, afirmando que a utilização do meio virtual na coleta de informações tem se tornado popular cada vez mais, pois estimula os pesquisadores a usufruírem de ferramentas *online* para a obtenção de dados em estudos científicos (SZWARCOWALD *et al.*, 2021).

Neste trabalho, a pesquisa na *internet* ofereceu suporte nas pesquisas complementares dos temas apresentados.

5.1.6 *Brainstorming*

O *brainstorming* é uma ferramenta aplicada em reuniões, em que os integrantes possuem autonomia para trazer variadas ideias, independentemente de quais sejam, que são classificadas e avaliadas pela empresa, de acordo com os seus interesses (SELEME; STADLER, 2018).

O *brainstorming* é uma técnica utilizada no levantamento de ideias, em que os participantes expressam seus reais pensamentos, sendo comumente aplicada em equipes, explorando a criatividade de cada um (ESTEVEES, 2019).

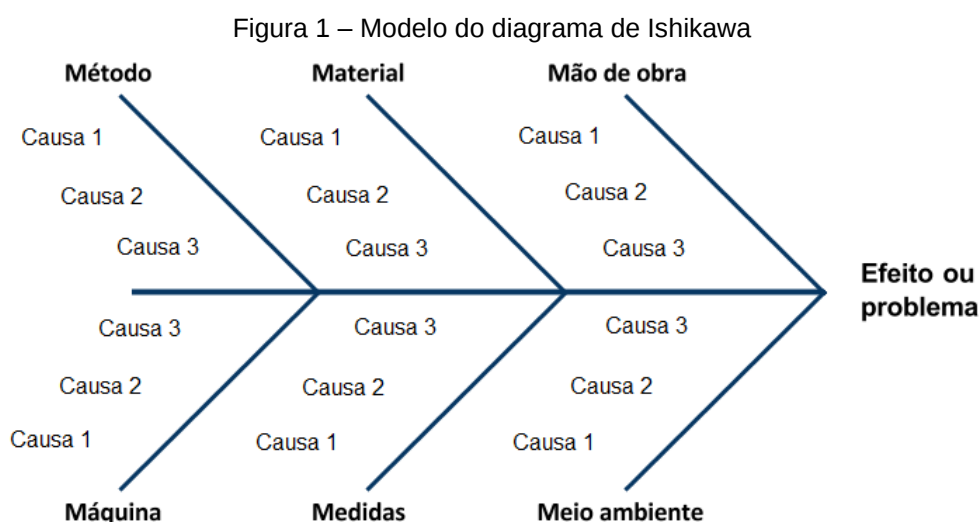
Estamos vivendo em um tempo onde a segunda revolução individualista está ocorrendo, em que o “hiperindividualismo” constitui em um sistema de valores, onde o indivíduo é o valor central da nossa cultura, fazendo com que mais tempestades de ideias, ocorram em vários ambientes, tanto no seu trabalho, quanto na vida pessoal, ocorrendo assim um equilíbrio nos dias de hoje (LIPOVETSKY; SERROY, 2010).

O *brainstorming* foi utilizado neste estudo para a proposição de ideias referentes as eventuais causas do problema apresentado na empresa, evidenciado no diagrama de Ishikawa.

5.1.7 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de causa-efeito é uma representação gráfica que possibilita definir as causas que fazem com que haja um problema. Segundo os autores, trata-se de um diagrama que possui por objetivo demonstrar a relação entre uma característica qualitativa e os diversos fatores a ela atrelados (SELEME; STADLER, 2018).

Este diagrama é utilizado quando se faz necessário investigar as causas atreladas ao problema. Estas causas, segundo o autor, são subdivididas entre 6 M's: medição, materiais, mão de obra, máquinas e meio ambiente (LELIS, 2018). Na figura 1 é demonstrado o modelo do diagrama de Ishikawa.



Fonte: Adaptado de ROVEDA (2017).

Como pode-se observar na figura 1, o diagrama de Ishikawa é constituído pelos 6 M's, com os quais pode-se constatar suas respectivas definições no quadro 1.

Quadro 1 – Definição dos 6 M's do Diagrama de Ishikawa

M	Definição
Método	Considera a forma como serão desenvolvidas as ações
Máquina	Diz respeito a operacionalização do equipamento e ao seu funcionamento adequado
Material	Refere-se a análise das características de materiais quanto a sua uniformidade, padrão, etc.
Medida	Traduzida pela forma como os valores são representados (por distância, tempo, temperatura etc.) e pelos instrumentos de medição utilizados.
Mão de Obra	Caracteriza o padrão da mão de obra utilizada, se ela é devidamente treinada, se tem habilidades necessárias, enfim, se está qualificada para o desempenho da tarefa.
Meio Ambiente	Avalia qual situação pode ser causa de um determinado efeito (situações de execução e/ou infraestrutura fixa)

Fonte: Adaptado de SELEME; STADLER (2018).

Neste estudo, o diagrama de causa-efeito foi utilizado como método principal para a apresentação e identificação das possíveis causas atreladas ao problema encontrado.

5.2 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA BUSCA DE SOLUÇÕES

Os métodos e técnicas utilizados para realizar o levantamento das alternativas de solução foram o *benchmarking* e a Matriz GUT.

5.2.1 Benchmarking

O *benchmarking* é um processo de estudo da forma de atuação da concorrência, podendo ser uma investigação das melhores práticas adotadas pelas organizações de um mesmo ramo de atuação ou processos que podem ser replicadas (VOLPATO, 2022).

O *benchmarking* consiste em uma ferramenta valiosa para a realização de uma análise estratégica das melhores práticas adotadas por organizações, por ser uma ferramenta de gestão que visa aprimorar processos, produtos e serviços, gerando mais lucro e produtividade (CASTRO, 2022).

O *benchmarking* foi aplicado ao longo deste estudo como forma de inspiração e captação de ideias de outras organizações para sugerir meios de solução para o problema encontrado na organização.

5.2.2 Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta usada para a identificar problemas, com o objetivo de formar estratégias e estabelecer prioridades em determinadas ações, onde a letra G (gravidade) indica o quão grave é o problema; a letra U (urgência) estabelece o tempo em que o problema deve

ser solucionado; e a letra T (tendência) representa a variação do problema, ou seja, se ele está estabilizado, em crescimento ou em declínio (CUSTÓDIO, 2015).

Além da Matriz GUT ter por objetivo priorizar os problemas, considerando sempre os critérios de gravidade, urgência e tendência, o critério de gravidade deve considerar o quanto os problemas impactam a empresa por meio dos processos e das pessoas envolvidas nele, dando ênfase os efeitos negativos de médio e longo prazo (CÉSAR, 2017).

No quadro 2, é apresentado o modelo conceitual básico da Matriz GUT.

Quadro 2 – Modelo conceitual da Matriz GUT

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T
5	Gravíssima	Ação imediata	Agravar rapidamente	125
4	Muito grave	Ação rápida	Agravar no curto prazo	64
3	Grave	Ação normal	Agravar no médio prazo	27
2	Pouco grave	Ação lenta	Agravar no longo prazo	8
1	Menor gravidade	Pode esperar	Acomodar	1

Fonte: Adaptado de SELEME; STADLER (2018).

Esta ferramenta será aplicada na priorização das causas apresentadas no diagrama de Ishikawa.

5.3 MÉTODO E TÉCNICA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Para a elaboração do plano de ação como proposta para minimizar os efeitos do problema encontrado, será utilizado a ferramenta 5W2H, entendida como questionamentos simples que geram respostas curtas, mas esclarecem uma situação a ser solucionada (SELEME; STADLER, 2018). As definições de cada letra estão descritas no quadro 3.

Quadro 3 – Definição do 5W2H

5W	TRADUÇÃO	2H	TRADUÇÃO
<i>What</i>	O que fazer?	<i>How</i>	Como fará?
<i>Who</i>	Quem fará?	<i>How Much</i>	Quanto custará?
<i>When</i>	Quando fará?		
<i>Why</i>	Por que fará?		
<i>Where</i>	Onde fará?		

Fonte: Adaptado de SELEME; STADLER (2018).

O método 5W2H constitui um plano de ação simples, que dirige a solução de determinada situação de forma prática, representando questionamentos indispensáveis para serem abordados e retratando as ações de maneira organizada e simples (CUSTÓDIO, 2015).

No mercado existe diversas ferramentas de gestão e planejamento, onde tais métodos são utilizados para auxiliar na análise de informações, sugerindo soluções para os óbices que

prejudicam o desempenho adequado de uma cadeia de processos. O autor destaca também o 5W2H pela simplicidade e potencial de aprimoramento de um produto, serviço ou na execução de um processo (MARTINS, 2017).

Esta ferramenta será utilizada no decorrer do trabalho para a elaboração das propostas de plano de ação para o problema encontrado na organização.

6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo da fundamentação teórica desta pesquisa, foram abordados temas pertinentes a problemática principal deste estudo, compreendendo os conceitos de comunicação interna e *endomarketing*, universidade corporativa, plano de carreira e gestão de carreiras.

Também serão abordados assuntos inerentes ao *turnover* e os reflexos na área de Tecnologia da Informação (T.I.), gestão participativa e sua importância no ambiente organizacional, *mentoring* aplicado ao programa de *trainee* e o conceito e teorias da motivação.

6.1 GESTÃO DE CARREIRA

Para o melhor se entender o que é planejamento de carreira, a interpretação é individualizada. Antigamente, na língua inglesa carreira se referia a estradas onde se passavam carruagens ou um caminho a ser percorrido por algum automóvel (SENNETT, 2015).

Atualmente, no século XXI, a carreira profissional tem como definição várias atividades feitas rotineiramente, experiências vividas, e tomada de decisões relacionadas a trabalho, que acrescentam para o desenvolvimento de um indivíduo (ARAÚJO, 2014).

A carreira é sequência de cargos e atividades desenvolvidas por uma pessoa em âmbito profissional durante a vida, abrangendo uma série de estágios e a ocorrência de variações que refletem necessidades, motivos e inspirações pessoais e expectativas e requisitos impostos pela sociedade (DUTRA, 2017).

Entretanto, para que as pessoas consigam passar por mudanças e experimentações com sucesso, é necessário que anteriormente tenham traçados seus passos. Em vista disso, é preciso analisar outro conceito que é o planejamento, que consiste em pensar antecipadamente, o que se deve fazer para alcançar o seu objetivo almejado, a fim de fazer com sucesso logo na primeira vez (CHIAVENTATO, 2013).

6.2 PLANO DE CARREIRA

Nos tempos atuais um mercado de trabalho está cada dia mais competitivo e seletivo, as pessoas em si têm insegurança e incerteza quanto à definição de seu caminho profissional, cabe a essas empresas se adaptarem para elaborar e aplicar seu plano de carreira para tornar-se um profissional mais qualificado, pronto para competir e ser bem-sucedido.

Qualquer e todo tipo de empresa necessita de profissionais altamente qualificados para alcançar o sucesso no mercado e na empresa em que atua. Nesta percepção, é essencial e necessário fazer uma elaboração e desenvolver estratégias eficientes, não só e para atrair estes

profissionais para fazerem parte dos negócios, e sim de como também para retê-los, uma vez que indivíduos que trabalham com excelência são continuamente e interruptamente disputados pelas organizações.

Gestão de carreira tem como objetivo estruturar a discussão sobre as carreiras em nossas realidades e culturas, no qual o autor precisou compreender a realidade das organizações e das pessoas o qual teria que rever muitas posições, uma delas é planejar a carreira não é nada natural, passa-se a ter que construir um projeto profissional em que a pessoa possa assumir a importância da carreira o qual analisa as oportunidades oferecidas em sua organização onde atualmente trabalha ou pelo mercado de trabalho que tenha condições de atuar (DUTRA, 2019).

Este cenário atual e mundial é necessário e muito importante se manter atualizados para buscar o caminho ideal. Autora se refere ao avanço de diversas tecnologias e a junção do digital e do real se misturem o qual essas forças se potencializem, está em curso a quarta revolução tecnológica, o qual promove a conexão direta da web neste mundo contemporâneo, de quarta revolução industrial universo da economia. Demanda profissionais com competências, capacidades de compreensão das mudanças novas atitudes e aberturas de inovações, tomando as melhores decisões para a carreira ou para o negócio, ter um sucesso nas diferentes etapas e ciclos de sua carreira (GOLD, 2019).

6.3 GESTÃO PARTICIPATIVA

No clima organizacional atual, o fator humano e satisfação é de extrema importância. As pessoas tornam seu trabalho, a suas próprias casas, então acabam passando a grande parte de seu tempo dentro das empresas e as organizações, por sua vez, também dependem diretamente do capital humano. Neste sentido, em relação ao contexto moderno de Gestão de Pessoas.

O modelo de administração participativa consiste no funcionamento harmônico dos sistemas (condições corporativas e comportamentos gerenciais) que incentivam a participação de todos no âmbito gerencial, com o propósito de elevar o comprometimento dos profissionais e alcançar resultados positivos (RAMILLO, 2022).

O termo gestão (do inglês *management*) pode ser definido como "o conjunto de ações, métodos e processos de direção, organização, assimilação de recursos, controle, planejamento, ativação e animação de uma empresa ou unidade de trabalho", nos ensinando que o termo gestão não está só ligado a direção uma empresa, mas sim, a todos aqueles que fazem acontecer, que participam e mostram interesse no processo de produção da empresa (RAMILLO, 2022).

A Gestão Participativa, pode ser entendida como a forma de gestão em que um ou poucos administram, utilizando um grupo de trabalho como um todo. Dependendo da forma de

como se administra, ou das pessoas que administram, a gestão participativa pode acontecer das seguintes formas: consultiva, grupal ou representativa (PREDEBON; SOUSA, 2013).

A gestão participativa se trata de uma gestão democrática, onde os funcionários e diretores participam concomitantemente das decisões. Envolve-os em uma decisão indica dividir responsabilidade da decisão. Neste sentido, esse procedimento leva os empregados a desenvolverem habilidades como aprender a pensar, modificar, aperfeiçoar, inovar grupalmente, para cumprir metas programadas, visando assim a alcançar objetivos que sobreponham aos seus interesses individuais e profissionais em sua carreira na empresa (PREDEBON; SOUSA, 2013).

6.4 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A educação corporativa é fundamental, pois faz a representatividade da energia geradora para os trabalhadores modernos, capazes de espelhar criticamente sobre a realidade dentro da organização, construí-la e modificá-la constantemente em nome da concorrência e do sucesso. Ela favorece a inteligência e o alto desempenho da organização, na incansável busca de resultados positivos. Não é por coincidência que o tema Universidade Corporativa tem despertado tanto interesse nas empresas, pois as UC têm sido eficazes para alinhar e desenvolver talentos humanos às estratégias empresariais.

O assunto Universidade Corporativa é muito novo nos países da América do Sul. Teve sua iniciação em grandes corporações americanas e europeias, como a Motorola, a McDonald's, a Shell, a Ford e outras, introduzindo cursos geralmente administradores em seus países de origem e tendo como foco o desenvolvimento gerencial e em programas que tratavam de métodos e políticas globais dessas empresas.

Ao transformar suas salas de aula corporativas em infraestruturas de aprendizagem corporativa, as organizações manifestam métodos de incentivar novas oportunidades, expandir o mercado e criar relacionamento mais profundos com os colaboradores e impulsioná-la para um novo futuro (MEISTER, 2018).

A universidade não tem apenas a preocupação em qualificar, e sim também com apresenta uma maneira nova de trabalhar e pensar, para que os trabalhadores das empresas possam desempenhar papéis com uma gama maior em seu ambiente de trabalho, motivando a aprender, explorar e experimentar (SENGE, 2013).

6.5 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Motivação constitui um conjunto de fatores afetivos, intelectuais e fisiológicos que atuam nas pessoas, determinando, assim, os seus comportamentos (MICHAELIS, 2022).

O segredo para motivar os colaboradores é o enriquecimento das tarefas, gerando e ampliando suas responsabilidades, suas metas e desafios profissionais, sem descuidar de fatores como benefícios, ferramentas de trabalho, estabilidade, salários adequados, liberdade de ação e reconhecimento profissional (.).

Para Coligiorne (2015, n. p.),

Uma empresa tem de constituir um time que a represente, vista a camisa e almeje construir um futuro com ela. É preciso criar sua rede de colaboradores parceiros que gerem confiança, responsabilidade e comprometimento com os rumos da organização (COLIGORNE, 2015, n. p.).



A vida é mudança permanente e exige coragem criatividade para driblar os desafios da crise. Por isso, é um alerta o qual se faz necessário para que o profissional identifique e fomente sua motivação pessoal para extrair de si o seu melhor e que a organização, ao mesmo tempo, crie estímulos para que os colaboradores estejam engajados com os objetivos da empresa e possam elevar o nível de participação, comprometimento e o desempenho de cada profissional para o alcance de melhores resultados nas adversidades.

Essas organizações precisam de atenção e muito relacionamento interpessoal para reconhecer o que motiva sua equipe, assim criar situações para que sua equipe se auto motive, respeitando a individualidade de cada um, onde este processo precisa ser detalhado e analisado minuciosamente.

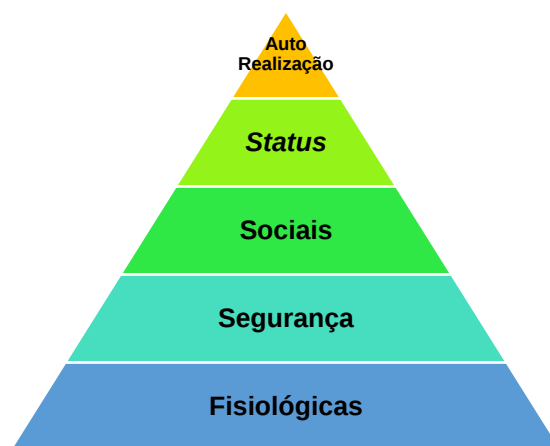
Abaixo, segue algumas das principais teorias relacionadas a motivação no trabalho, compreendendo as teorias de Maslow, Herzberg e McClelland.

6.5.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Para Abraham Harold Maslow, psicólogo americano que desenvolveu a teoria de hierarquia das necessidades, a satisfação humana é organizada em um sistema hierárquico, iniciando com os comportamentos primitivos e finalizando com os pontos que produzem comportamentos mais amadurecidos. A tendência, segundo a teoria, é que o indivíduo evolua nesta hierarquia, semelhante ao processo de subir em uma escada. Quando o indivíduo atinge uma necessidade, ele evolui para novas necessidades (KNAPIK, 2012).

A figura 2 demonstra graficamente a teoria de Maslow, onde o quadro 4 apresenta o conceito de cada uma destas necessidades.

Figura 2 - Teoria das Hierarquia de Maslow



Fonte: Adaptado de ROBBINS, JUDGE (2014).

Quadro 4 - Conceito das etapas da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

NECESSIDADE	CONCEITO
Necessidades fisiológicas	São necessidades básicas da sobrevivência, onde abrange aspectos como: residência, alimentação, desejo sexual etc. No trabalho, este primeiro nível pode estar vinculado ao recebimento de salário, que permite a satisfação das necessidades primárias.
Necessidades de segurança	Se referem à proteção de perigos reais e a busca de estabilidade e segurança, também são conhecidas como necessidades secundárias. No ambiente de trabalho, tais necessidades refletem questões como preocupação com plano de saúde, seguro de vida, plano de previdência privada e estabilidade profissional.
Necessidades sociais	Se trata do desejo de atuação em grupos sociais, aceitação, fazer parte, ter afeto, amor, um sentimento de pertencimento, onde no ambiente de trabalho, estão ligadas ao interesse pelos colegas, à integração com os outros e ao sentimento de trabalho em equipe.
Necessidade de Status	A necessidade de estima se refere ao indivíduo que busca por <i>status</i> , quer ser apreciado, admirado e reconhecido. No âmbito profissional, demonstra-se o desejo de demonstrar as suas competências profissionais e de desenvolver-se na carreira.
Necessidade de Auto realização	Diferentemente das necessidades anteriores, a auto realização é baseada em fatores intrínsecos, ou seja, por meio de fatores internos de cada indivíduo, que são satisfeitas por meio de recompensas dadas pela pessoa a si mesma, como o sentimento de realização. No ambiente de trabalho, esta necessidade exige autonomia, vontade e oportunidade de correr riscos.

Fonte: Adaptado de ROBBINS, JUDGE (2014).

6.5.2 Teoria dos Fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg, afirma que há dois fatores que motivam o comportamento profissional das pessoas no ambiente profissional: higiênicos e motivacionais (KNAPIK, 2012).

Os fatores higiênicos são aspectos localizados dentro do ambiente de trabalho, como remuneração, plano de benefícios, cultura e clima organizacional, tipos de gerência etc. Quando os fatores higiênicos são bons, evitam a insatisfação, mas não garante a elevação da satisfação, contudo, quando precários, provocam total insatisfação (KNAPIK, 2012).

Os fatores motivacionais estão relacionados com o cargo propriamente ditos, correspondendo deveres e tarefas executadas. Estes fatores causam satisfação elevada e

duradoura, elevando a produtividade e abrangendo sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional (KNAPIK, 2012).

Segundo Robbins e Judge (2014), quando tais fatores são bons, aumentam a satisfação do indivíduo pelo trabalho, mas quando precários diminuem a satisfação. Para proporcionar uma contínua motivação no trabalho, o indivíduo deve ocupar uma posição que lhe ofereça desafios profissionais, liberdade de tomada de decisão e ascensão de carreira, conforme esquema demonstrado no quadro 5.

Quadro 5 - Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg

(-) Fatores Higiênicos (+)		
Insatisfação	Remuneração; Ambiente de Trabalho; Estabilidade / Segurança; Relacionamento Interpessoal.	Ausência de Insatisfação
(-) Fatores Motivacionais (+)		
Sem satisfação	Responsabilidades; Tarefas realizadas; Reconhecimento profissional; Ascensão na carreira.	Com satisfação

Fonte: Adaptado de ROBBINS, JUDGE (2014).

6.5.3 Teoria de McClelland

Inspirado na teoria de Maslow, David McClelland desenvolveu uma teoria centrada em um alto ou baixo grau de necessidade, podendo ser adquiridas socialmente por meio da aprendizagem. Segundo ele, as pessoas são movidas por três conjuntos de necessidades específicas: realização, poder e filiação (ROBBINS; JUDGE, 2014).

A necessidade de realização objetiva a excelência, a necessidade de sucesso e de assumir riscos e ser reconhecido. As pessoas preferem tarefas desafiadoras, mas realizáveis; dão mais importância às metas do que as recompensas e aguardam *feedback* acerca de seu desempenho (ROBBINS; JUDGE, 2011).

A necessidade de filiação visa a satisfação de necessidades de relacionamento e amizade, por meio da aceitação social e compartilhamento de informações, pois as pessoas valorizam as relações humanas e contato com os demais indivíduos (ROBBINS; JUDGE, 2011).

A necessidade de poder visa cargos de liderança e influência ou apenas domínio sobre os outros indivíduos. As pessoas buscam por cargos poder de influência sobre os demais e sobre o ambiente (ROBBINS; JUDGE, 2011).

6.6 FEEDBACK E SUAS PRINCIPAIS TIPOLOGIAS

A definição do termo *feedback* se origina da palavra “retroalimentação”, entendendo-se como o retorno de algum processo previamente realizado, onde este conceito é aplicado no campo científico e no ambiente corporativo. O *feedback* vai além de um método crítico baseado no senso analítico para o ajuste do desempenho de um colaborador, pois não se trata de uma simples opinião sentimental, mas um retorno que visa otimizar um comportamento, baseados em parâmetros claros (HILSDORF, 2012).

O *feedback* empresarial visa auxiliar os profissionais a otimizarem seus respectivos desempenhos no médio e longo prazo, através do recebimento de críticas construtivas que permitam um reposicionamento suas atitudes, garantindo efetividade e excelência no desempenho (HILSDORF, 2012).

A seguir, serão apresentados os principais tipos de *feedback* existentes e aplicáveis nas organizações.

6.6.1 Feedback Formal

O *feedback* formal pode ser efetivado por meio de um planejamento prévio, onde é utilizado para desenvolver comportamentos. Este tipo de *feedback* pode ocorrer de forma pontual ou periodicamente, podendo ser parte de procedimentos internos (COUTINHO, 2020).

Esta tipologia possui uma estrutura tradicional e pouco complexa, onde o gestor realiza o agendamento de uma reunião com o liderado. Para realizá-lo, se faz necessário um prévio planejamento, com o intuito de fornecer um *feedback* para um colaborador, lembrando situações, informações relacionadas aos temas centrais a serem abordado, bem como exemplificando comportamentos que devem ser ampliados (COUTINHO, 2020).

Trata-se de um tipo de avaliação do cumprimento das metas e dos objetivos corporativos, e a metodologia utilizada é a construção de diálogos, oferecendo suporte no alinhamento e ajuste de expectativas entre o colaborador e a organização (DUTRA, 2014).

Esse alinhamento oferece a possibilidade de constatar aspectos importantes acerca da capacitação, desenvolvimento e habilidades dos profissionais. A aquisição desta capacidade ocorre quando são adicionadas aos processos de otimização de desempenho, trabalhos executados de forma eficiente, aplicação novas técnicas e novas tecnologias e utilização de ferramentas efetivas (DUTRA, 2014).

6.6.2 *Feedback* Informal

Entende-se como *feedback* informal aquele efetivado durante o dia a dia da equipe de trabalho, aplicado em poucos instantes, entre o líder e o colaborador. Através dele, avalia-se as tarefas realizadas, oportunizando um retorno positivo ou negativo ao executor das tarefas, bem como apresentando as dificuldades encontradas por quem recebe a avaliação e esclarecimento de dúvidas por parte dos profissionais (EMCASH, 2021).

Os *stakeholders* da organização também podem participar deste tipo de *feedback*, possibilitando a efetivação do compartilhamento de informações para buscar resultados para a empresa aos profissionais (COMUNICAÇÃO INFORMAL, 2012).

O *feedback* informal, além de proporcionar uma maior intimidade entre gestores e profissionais, também oportuniza estabelecer relação de confiança para o profissional, oferecendo segurança e suporte ao mesmo e possibilita ao colaborador aprimorar suas habilidades e tomar conhecimento de alguma atitude negativa. Além disso, quando aplicado de forma eficaz, pode reduzir o *turnover*, otimiza o *marketing* pessoal da equipe e faz da organização um local melhor para se trabalhar (SOLIDES, 2022).

6.6.3 *Feedback* Positivo

O *feedback* positivo é a ferramenta que o gestor utiliza para repassar aos seus colaboradores a satisfação com o trabalho individual ou da equipe, de forma esclarecedora, demonstrando a todos os envolvidos no processo que a atividade executada otimizou o resultado (PIERRE, 2016).

O *feedback* positivo não é simplesmente elogiar, mas vai muito além disso. Esta ferramenta, quando mal implementada, pode gerar gatilhos negativos como deboche, desinteresse, desmotivação, entre outros (PIERRE, 2016).

Consoni (2010, p. 43) destaca os benefícios do *feedback* informal, destacando que

No *feedback* positivo, todos se beneficiam. A organização ganha energia positiva que, conseqüentemente, tende a aumentar a produtividade. O receptor ganha motivação e estímulo para trabalhar melhor. Os benefícios desse processo são potencialmente grandes, enquanto o custo de se elogiar os outros é mínimo. O único custo identificável é o tempo necessário. Este é um ato de construir um ambiente melhor e motivador para as pessoas que o cercam (CONSONI, 2010, p. 43).

6.6.4 *Feedback* Negativo

No momento em que um indivíduo recebe um *feedback* inesperado, ele pode compreendê-lo de forma negativa, onde a primeira reação deste profissional, geralmente, é a negação ou indiferença, pelo fato de não saber lidar com tal ocorrido (BITTAR, 2010).

Dessa forma, o *feedback* negativo não deve ser encarado com um fracasso, mas sim como um desafio que pode e deve ser desenvolvido e superado, visando transformá-lo em resultado positivo. Todo relacionamento interpessoal tem como base opiniões daquilo que pode ser desenvolvido. Essas relações tendem a ser influenciadas pelo hábito de dar e receber *feedbacks*, compreendendo as formas de lidar com ele (BITTAR, 2010).

Esta ferramenta pode ser utilizada como forma de alinhar a relação entre a empresa e os colaboradores, possibilitando, assim, a sugestão e implementação de melhorias no comportamento e desenvolvimento profissional dos funcionários, onde o gestor pode acompanhar o andamento do desempenho funcional de seus subordinados, focando em melhores resultados (MARQUES, 2019).

É importante ressaltar que este é um tipo de *feedback* delicado, sendo necessário cuidado no tom de voz, nos aspectos apontados, sendo melhor aplicado quando conduzido individualmente (MARQUES, 2019).

6.7 COMUNICAÇÃO INTERNA E *ENDOMARKETING*

A comunicação permite a troca e compartilhamento de informações e ideias, onde não há sociedade que se consolide sem que haja comunicação, ainda que não verbal. Para o autor, a comunicação ocorre entre duas ou mais vias, compreendendo um emissor e um ou mais receptores da mensagem (FRANÇA, 2014).

A comunicação é uma via de mão dupla, com um emissor e um receptor, onde o receptor externaliza sua resposta de alguma forma, verbal ou não verbal, imediatamente ou posteriormente. O processo comunicativo também envolve a transmissão de emoção e conteúdos intelectuais, pois ambos se fazem presentes na mensagem transmitida, sendo necessário saber entender, e não apenas traduzir as palavras considerando a própria visão de mundo, deve-se entender o ponto de vista do emissor (LACOMBE, 2011).

Visto o conceito de comunicação, entende-se que a comunicação organizacional, voltada para o ambiente corporativo, além de facilitar os esforços de indivíduos e grupos, também contribui para atingir metas empresariais (REIS *et al.*, 2018).

Lacombe (2011, p. 295) afirma que

existem muitos tipos de comunicação na empresa, como ordens para subordinados, prestação de contas para superiores, informações para coordenação de atividades, sugestões espontâneas, comunicações oficiais da empresa para todos os funcionários, comunicação gerais para o pessoal, sugestões estimuladas por meio de programas da empresa, queixas dos subordinados, relações com sindicatos, além de uma infinidade de tipos de comunicações informais com diversas finalidades, inclusive as já inúmeras. Todos esses tipos de comunicação compõem o ambiente interno em que opera a empresa, o qual é caracterizado principalmente por sua cultura, que proporciona o quadro de referências para a forma como são efetuadas as comunicações (LACOMBE, 2011, p. 295).

As organizações entendem que para atingir o cliente externo, se faz necessário que se alcance o cliente interno. Baseando-se neste contexto, surge o crescimento do conceito entendido como *endomarketing*. O *marketing* possui como objetivo principal a satisfação dos clientes, pois os proventos das organizações são oriundos dessa satisfação. Desta forma, há um bom relacionamento entre as empresas e seus clientes, constituído pela troca de produtos e serviços por recursos financeiros. O *endomarketing*, por sua vez, estimula o relacionamento entre a empresa e seus empregados, onde os profissionais são tratados como clientes internos com necessidades e desejos precisam ser satisfeitos (FRANÇA, 2014).

O *endomarketing* permite aos líderes envolver os funcionários, gerando engajamento à organização, bem como gerando a motivação e satisfação com a equipe de colaboradores. Os líderes, usufruindo do *endomarketing* e atuando como agentes transformadores, permite elevadas mudanças, tanto no clima organizacional, como também na motivação dos profissionais (BEKIN, 2015).

O *endomarketing* visa a valorização e o desenvolvimento dos clientes internos de uma organização, onde tal prática oportuniza a ênfase no desenvolvimento de aspectos como o comprometimento, empoderamento e a motivação, além de elevar o envolvimento e engajamento dos profissionais da organização (FERNANDES; LEBARCKY; FERREIRA, 2011).

6.8 MENTORING APLICADO AO PROGRAMA TRAINEE

O conceito de mentoria é uma forma de aconselhar, influenciar e aconselhar, auxiliando na formação de ideias e opiniões, bem como oferecendo suporte para tomada de decisões. O mentor é o responsável que o auxilia a aprender alguma coisa que o *mentee* (aquele que recebe a mentoria), sozinho teria dificuldade em aprender (VERGARA, 2010).

Os mentores são definidos como profissionais com elevada experiência e amplo domínio e conhecimento em determinado assunto, sendo incumbidos em oferecer suporte e estabelecer uma constante evolução na carreira de seus protegidos. Os mentores são indivíduos que surgem em diferentes momentos na vida das pessoas, onde, oferecem suporte a seguir em busca de tudo que o *mentee* é capaz de realizar, por meio de feitos e a prévia experiência. Os mentores são capazes de influenciar em cada aspecto do mentorado e, quando há um bom aproveitamento, o

mentee tem benefícios diversos. A mentoria é um método de encorajamento para o desenvolvimento humano, onde uma das partes investe seu tempo, angaria esforços, energia e conhecimento técnico e pessoal para oferecer assistência ao crescimento pessoal e profissional do mentorado (SHEA, 2016).

Aliado do processo de mentoria, algumas empresas têm adotado o Programa *Trainee* para a formação dos futuros gestores, onde o participante é submetido a várias modalidades de aprendizagem, que possui por objetivo formar jovens gestores que tenham habilidades técnicas exigidas para que tenham condições de lidar de forma competente com diversas situações dos processos empresariais (HALLAK; CARVALHO, 2011).

Godoi *et al.* (2008, p. 3) complementa, afirmando que “os programas de *trainees* são utilizados para desenvolver a carreira de indivíduos com alto potencial para atuar em posições estratégicas nas organizações”.

O *trainee* tende a ter como referência o modelo de relacionamento que desenvolve com seu mentor em sua relação com os subordinados, sendo condizente com a expectativa da empresa que adota o Programa *Trainee* com o propósito de estimular e desenvolver novos gerentes com características similares com aquelas adotadas pelos gestores atuais. Com isso, a mentoria, usufruída na modalidade mais adequada para desenvolver e estimular essa habilidade gerencial e interpessoal, destaca-se no âmbito do Programa *Trainee* (SANTOS *et al.*, 2015).

Entretanto, como aspecto negativo, o Programa *Trainee* pode indicar um despreparo do mentor para a atividade, pois nem sempre os melhores líderes possuem facilidade em transmitir o conhecimento na forma de mentor, e podem não possuir formação adequada. Nesse caso, uma possível saída é a mentoria informal, onde a relação é constituída por afinidade, podendo ocorrer de forma independente de uma ação da organização (SANTOS *et al.*, 2015).

6.9 TURNOVER E OS REFLEXOS NA ÁREA DE T.I.

O mercado de trabalho está cada vez mais difícil e competitivo e traz muitas mudanças grandiosas em todas as áreas. Diversas organizações são afetadas diariamente com as mudanças na área de Recursos Humanos que é um dos departamentos que mais presencia muitos acontecimentos.

Ocasionalmente assim a rotatividade de pessoal, quem vem a influenciar significativamente os processos e resultados das empresas e tem afetado também os profissionais de Tecnologia da Informação – TI, sendo causado por diversos fatores. Neste contexto, 79% dos profissionais da área de T.I não estão satisfeitos com seus empregos e querem se desligar da empresa (GOLDMAN, 2014).

Foi realizada uma pesquisa para identificar as intenções de saída de colaboradores da área de T.I através da interação entre o bem-estar, recompensas e motivação, passando pelo compromisso organizacional. Se utilizou de um questionamento via *internet*, em uma empresa de consultoria de sistemas de informação e foi coletada uma amostra de 145 funcionários da área de T.I., como programadores, testes de *software*, analistas funcionais, entre outros profissionais da área. Dentre os pesquisados, apenas 7,8% são do sexo feminino e 40,7% estão na faixa etária de 21-30 anos e 33,1% estão na faixa de 31 a 40 anos. Metade da amostra é composta por profissionais que assumem funções de desenvolvimento de *software* que no caso é programação (SEGURADO, 2015).

Também foi realizada uma pesquisa para identificar as causas dos altos índices de rotatividade na área de T.I em três empresas de Brasília, sendo uma do setor público e duas do setor privado onde foi aplicado um questionário quantitativo. A primeira empresa que é do setor privado, tem como o objetivo desenvolver soluções tecnológicas para a aprendizagem à distância. Foram aplicados no total, 7 questionários, o que representa 78% dos colaboradores do setor de tecnologia da filial, situada em Brasília, onde, aproximadamente 80% dos profissionais que compõem o setor de tecnologia são do sexo masculino, que acaba sendo um número muito alto de colaboradores masculinos. Os colaboradores dessa empresa, estavam à procura de um emprego onde possuam um equilíbrio pessoal e profissional (EIRAS, 2016).

6.10 PERFIL DOS PROFISSIONAIS NA ÁREA DE TECNOLOGIA

As constantes transformações tecnológicas que ocorrem diariamente estão fazendo com que as oportunidades na área de T.I. cresçam diariamente. O mercado de T. I. é atualizado constantemente, gerando um mercado muito promissor e com altas possibilidades trabalhistas. O aumento das oportunidades para estes especialistas cresce e, consequentemente, as remunerações são bem atrativas. Com isso, há uma busca crescente por essa área, tanto dos novos profissionais que estão adentrando no mercado de trabalho, mas principalmente das empresas que demandam cada vez mais colaboradores técnicos para execução dos processos empresariais (SILVA *et al.*, 2016).

Como forma de definir a especialidade de atuação, o profissional da área de tecnologia deve escolher, primeiramente, o ambiente e a forma onde irá atuar e, na sequência, o conjunto de capacidades que a área exige, identificando as habilidades que não detêm conhecimento e as que devem ser adquiridas e/ou atualizadas, com o objetivo de traçar um planejamento da própria carreira e, consequentemente, garantir a sua empregabilidade (CAMPOS, 2011).

O processo de transição de carreira na área de T. I. está diretamente associada ao dinamismo deste setor, bem como as condições de trabalho associadas, levando a insatisfação

com a área de T. I., ocasionando a busca por melhores condições de trabalho, maior reconhecimento e, principalmente, possibilidades de crescimento profissional (SOUZA *et al.*, 2016).

Foi realizada uma pesquisa, onde os resultados apresentaram que os principais motivos de *turnover* voltado para a área de tecnologia são: exaustão do trabalho, necessidade de crescimento profissional, insatisfação em geral com a área e, necessidade de colecionarem novas experiências profissionais e se manterem atrativos para os empregadores (MANGIA, 2013).

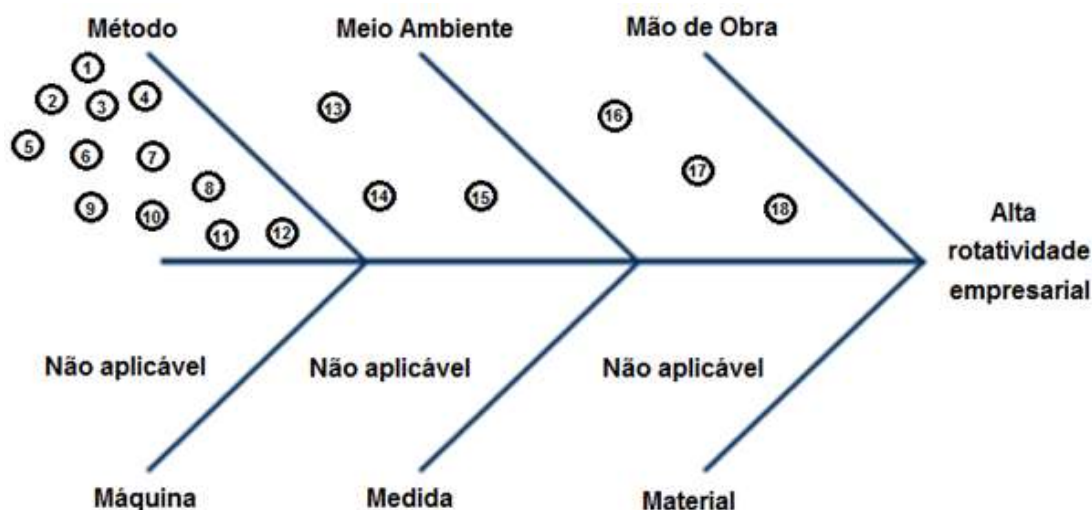
Segundo a autora, a exaustão do trabalho devido a insatisfação com a área de T. I. já era esperado em decorrência da realidade de trabalho a qual são expostos estes profissionais no Brasil, que possuem, muitas vezes, carga horária intensa de trabalho, permanecendo mais horas para cumprirem com suas atividades laborais. A ambiguidade e conflito, a falta de autonomia na realização das tarefas, o tratamento injusto perante outras áreas e falta de valorização pelo trabalho realizado são outros fatores que contribuem para a insatisfação (MANGIA, 2013).

Entretanto ressalta-se que a alta rotatividade neste setor da economia não é isolada para uma ou outra empresa, trata-se de um problema conjuntural, onde a maioria das organizações sofrem com o alto índice de *turnover*. Por se tratar de um novo nicho de mercado, há escassez de profissionais qualificados no mercado e uma baixa solidez dos profissionais que atuam no ramo. Elaborar estratégias para reter colaboradores e atrair talentos é um grande desafio enfrentado pelas empresas dentro da atual conjuntura econômica contemporânea.

7 ANÁLISE DAS POSSÍVEIS CAUSAS

Através da observação não participativa e entrevista informal foi possível realizar um *brainstorming* com os membros da equipe para a elaboração do diagrama de Ishikawa, baseado na problemática encontrada, conforme figura 3 e no quadro 6.

Figura 3 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: OS AUTORES (2022).

Quadro 6 – Relação de causas indicadas no Diagrama de Ishikawa

Categorias	Número	Descrição da Causa
Método	1	Falta de um plano de carreira estruturado
Método	2	Indisponibilidade de atuação em <i>home office</i> / híbrido
Método	3	Falta de um plano de comunicação estratégica de informações referentes as políticas internas e ao RH
Método	4	Falta de uma política sólida de valorização profissional
Método	5	Falta de um programa <i>Trainee</i>
Método	6	Falta de um programa de universidade corporativa
Método	7	Indisponibilidade de transporte fretado
Método	8	Indisponibilidade de <i>Day Off</i>
Método	9	Política salarial pouco atrativa
Método	10	Ausência / baixa efetividade na aplicação de <i>feedbacks</i>
Método	11	Ausência / baixa efetividade de treinamentos de gestores para aplicação de <i>feedbacks</i>
Método	12	Baixa efetividade do processo de avaliação de desempenho
Meio Ambiente	13	Falta de profissionais técnicos da área no mercado
Meio Ambiente	14	Mercado de trabalho altamente competitivo
Meio Ambiente	15	Localização não estratégica
Mão de Obra	16	Falta de motivação da equipe funcional
Mão de Obra	17	Falta de gestão participativa dos colaboradores
Mão de Obra	18	Pesquisa de clima organizacional e entrevista de desligamento com baixa adesão acerca da sua importância

Fonte: OS AUTORES (2022).

Através da leitura do Diagrama de Ishikawa, constatou-se que, dentre as 14 possíveis causas apresentadas, mais de 66% correspondem à categoria Método, onde se pode interpretar

que as ações para minimizar os efeitos da alta rotatividade devem ter um foco maior na adequação dos processos adotados pela empresa.

Outro ponto relevante é que, por meio do *brainstorming*, não foi possível identificar causas nas categorias Medida, Material e Máquina, reafirmando que o alvo principal para uma aplicação de um plano de ação é por meio da categoria método.

Por meio da análise criteriosa das causas apresentadas, foi elaborada a Matriz GUT, visando estabelecer prioridades de tratamento dos fatores mais relevantes e impactantes no indicador de rotatividade da empresa, como demonstrada no quadro 7.

Quadro 7 – Matriz GUT

Causa	G	U	T	GxUxT
Falta de um plano de carreira estruturado	5	5	5	125
Baixa efetividade do processo de avaliação de desempenho	4	5	5	100
Falta de um programa <i>Trainee</i>	4	5	5	100
Falta de um plano de comunicação estratégica de informações referentes as políticas internas e ao RH	4	4	5	80
Ausência / baixa efetividade de treinamentos de gestores para aplicação de <i>feedbacks</i>	4	4	5	80
Localização não estratégica	4	4	5	80
Pesquisa de clima organizacional e entrevista de desligamento com baixa adesão acerca da sua importância	4	4	4	64
Mercado de trabalho altamente competitivo	4	4	4	64
Falta de uma política sólida de valorização profissional	4	4	4	64
Falta de profissionais técnicos da área no mercado	4	4	4	64
Falta de motivação da equipe funcional	4	3	5	60
Política salarial pouco atrativa	4	3	4	48
Indisponibilidade de atuação em <i>home office</i> / híbrido	3	3	4	36
Falta de gestão participativa dos colaboradores	3	3	3	27
Ausência / baixa efetividade na aplicação de <i>feedbacks</i>	3	2	4	24
Falta de um programa de universidade corporativa	2	2	3	12
Indisponibilidade de <i>Day Off</i>	2	2	2	8
Indisponibilidade de transporte fretado	2	1	2	4
NOTA DE CORTE >>>				80

Fonte: OS AUTORES (2022).

Como pôde-se observar acima, constata-se que existem 6 principais causas atreladas à alta rotatividade, as quais devem ser analisadas e enfrentadas, tendo em vista que afetam diretamente no índice de *turnover*, onde foi adotado o número 80 como nota de corte para a Matriz GUT para elaboração do plano de ação.

8 ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Ao discorrer desta etapa da pesquisa, será apresentado o *benchmarking* realizado, apresentando alguns *cases* de sucesso aplicáveis na empresa alvo deste estudo.

8.1 GB VENTURES

O GB Ventures é um programa de aceleração desenvolvido pelo Grupo Boticário, que tem como objetivo a proposição de novas ideias que sejam aplicáveis dentro do Grupo Boticário. Este programa funciona por meio de um processo seletivo de *startups* do ramo de beleza, principal foco da marca. Através deste processo seletivo, são selecionadas algumas *startups* para receber mentorias, oportunidades de *networking*, acompanhamento e *feedbacks* constantes e transparentes, onde dependendo da performance da *startup* selecionada ao longo do programa, o Grupo Boticário oferecer várias outras oportunidades (GB VENTURES, 2022).

Para a seleção, são identificados os pilares onde o Grupo Boticário acredita que o apoio de *startups* seja fundamental, onde o processo seletivo consiste em elaborar uma estratégia baseada em “como a minha *startup* pode contribuir para a otimização dos processos do Grupo Boticário?” (GB VENTURES, 2022).

Após a análise da banca avaliadora, os selecionados são encaminhados para a fase final, dois *pitch* de 3 minutos cada um: o primeiro *pitch* para apresentar a *startup*, e o segundo para apresentar o plano estratégico desenvolvido pela mesma (GB VENTURES, 2022).

Após a seleção das empresas selecionadas, inicia-se o programa de aceleração no Grupo Boticário, compreendendo a aplicação prática das propostas estabelecidas. Este programa proporciona uma maior interação com os jovens, permitindo a ampliação do *networking* e conhecimento (GB VENTURES, 2022).

Na empresa alvo desta pesquisa, um programa baseado neste sentido seria agregador, tendo em vista que permitiria a inovação dos processos, ampliação de capacidade intelectual e funcional, bem como permitirá o estabelecimento de parcerias muito frutíferas.

8.2 GOOGLE

O Google provou que uma boa gestão faz a diferença. Mostrando em uma breve pesquisa com líderes e ex-profissionais os padrões de comportamento podem influenciar e isso fazem um bom líder (GUIMARÃES, 2022).

Portanto, as evidências científicas são fundamentais, e o uso da análise de pessoas deu ao projeto maior credibilidade. Além disso, o fato de ter sido baseado no *feedback* dos funcionários,

incentivou a compra e a confiança. Da mesma forma, os dados concretos ajudaram a convencer os gestores para melhorar o estilo de gerenciamento (GUIMARÃES, 2022).

8.3 NISSAN

A Nissan é conhecida por misturar as respeitadíssimas técnicas de fabricação dos japoneses com a produtividade britânica. Com isso ela colhe um conceito conhecido como KAIZEN, que é a filosofia-chave da empresa que capacita a força de trabalho para melhorar a forma como as atividades são realizadas (MACHADO, 2017).

Com essa filosofia, a companhia busca escolher cada funcionário da produção. As equipes recrutadas são consideradas as melhores do seu segmento. Cada é motivada a aprimorar suas habilidades para se destacar (MACHADO, 2017).

As práticas de RH da Nissan também incluem escalas de salários transparentes e autonomia total para os líderes recrutaram e construírem suas próprias equipes (MACHADO, 2017).

8.4 AMX

A AMX desenvolve tecnologias inovadoras para ajudar a simplificar o mundo. Seus serviços alcançam o mundo inteiro e nascem de um treinamento bastante rigoroso. E nesse conhecimento, a empresa valoriza a prática de contratação e demissão conscientes, tornando-a um líder nas relações com colaboradores (MACHADO, 2017).

A comunicação é essencial entre os funcionários e realizada pela implementação de uma área de trabalho em espaço aberto para funcionários. A equipe de gerenciamento e liderança da AMX praticam políticas de portas abertas, dando as boas-vindas para os funcionários que estão iniciando. A empresa ainda oferece pacotes transparentes de desligamento, que são generosos e úteis na realização de pessoas afetadas pela mudança (MACHADO, 2017).

9 PLANO DE AÇÃO

Baseando-se nas causas priorizadas na Matriz GUT, foram elaborados 6 planos de ações para otimização dos processos, visando minimizar os efeitos do alto índice de *turnover*.

9.1 FALTA DE UM PLANO DE CARREIRA ESTRUTURADO

Um dos pontos mais enfatizados nas entrevistas de desligamento efetuadas com os colaboradores desligados é a ausência de um plano de carreira estruturado. Mesmo tendo um clima organizacional amigável e tranquilo, a ausência de um plano de carreira interfere diretamente no aspecto motivacional dos profissionais.

Além de prejudicar a imagem interna da empresa, isso pode gerar um afastamento dos possíveis talentos, pois os ex-funcionários geram uma imagem negativa, afastando a possibilidade de captação e buscas de profissionais na área.

Para enfrentar esta situação, foi elaborado um plano de ação, baseado em 4 etapas, conforme quadro 8.

Quadro 8 - Plano de ação aplicável para falta de um plano de carreira estruturado

O que fazer?	Como fazer?	Por que fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto custará?
Atualizar a estrutura organizacional da empresa (descrições de cargo e salários)	Por meio de pesquisas internas com os colaboradores e gestores, aliada a uma pesquisa salarial externa;	Para que a empresa tenha descrições de cargo atualizadas;	Até 31/12/2022;	Responsáveis pelo departamento de RH;	Departamento de RH	40 horas
Desenvolver uma trilha de desenvolvimento profissional na empresa (plano de carreira)	Por meio do aprimoramento do desenho de cargos e salários atualmente aplicados;	Para valorizar a equipe funcional, visando minimizar o <i>turnover</i> ;	Até 28/02/2023;	Responsáveis pelo departamento de RH;	Departamento de RH	80 horas
Aplicar na empresa o novo plano de carreira	Solicitando aprovação dos diretores da empresa, explanando os benefícios do novo plano de carreira;	Para valorizar a equipe funcional, visando minimizar o <i>turnover</i> ;	Até 31/03/2023;	Diretor(es) da empresa;	<i>In loco</i>	2 horas;
Comunicar estrategicamente todos os colaboradores acerca do novo plano de carreira	Solicitando a divulgação estratégica interna de materiais pertinentes aos colaboradores;	Para que os colaboradores tenham ciência do novo plano de carreira da empresa;	Até 30/06/2023;	Departamento de <i>Marketing</i> , em conjunto com empresa especializada, conforme item 9.4;	Em meios digitais e divulgação em editais, monitores internos, revista institucional, etc.	Conforme item 9.4.

Fonte: OS AUTORES (2022).

A partir do momento em que este plano de ação for implementado na prática, estima-se que os colaboradores atuarão de forma motivada, demonstrando que existe uma possibilidade real de crescimento na empresa.

Além de motivar os profissionais que atuam na empresa, adotando estas medidas, a empresa terá a possibilidade de melhorar a imagem externa, dando maior visibilidade e atraindo novos talentos para a organização.

A primeira ação a ser adotada é a atualização das descrições de cargo, por meio do mapeamento de todas as atribuições de cada cargo, avaliando cada uma das funções e tarefas executadas pelos profissionais. A figura 4 apresenta um modelo de descrição de cargo para a função de analista de dados.

Figura 4 - Modelo de descrição de cargo para a função de analista de dados

Emissão: __/__/2022 Revisão: 01A Tecnologia da Informação	DESCRIÇÃO DE CARGO E FUNÇÕES	
Cargo / Função: ANALISTA DE DADOS		CBO: 2124-05
Responsabilidades do Profissional: Oferecer soluções para os ambientes informatizados; Oferecer suporte técnico e treinamentos aos usuários; Pesquisar e implementar tecnologias de informática; Oferecer orientação às áreas de apoio; Acionar suporte a terceiros quando necessário; Instalar e configurar <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> no ambiente laboral; Realizar testes das máquinas, monitorando o desempenho do sistema; Identificar eventuais falhas no sistema; Elaborar relatórios técnicos e documentar estrutura de redes; Acompanhar a execução de projetos e eventuais manutenções no sistema.		
Descrição Geral da Função: Realizar análise de dados técnicos / informacionais; Planejar, acompanhar e avaliar ações de melhorias; Implantar projetos técnicos da área da T.I.; Configurar e administrar redes de computadores, definindo ferramentas de desenvolvimento e codificando aplicativos.		
Descrição Detalhada da Função: Projetar e prestar manutenção em redes de computadores e demais equipamentos relacionados à informática, visando à integração interna e externa dos dados empresariais; Responder pela segurança dos recursos da rede, política de segurança, prevenção contra invasões, manutenção do controle de acesso, instalação e configuração de antivírus; Instalar e manter os sistemas operacionais em funcionamento; Instalar e manter banco de dados para armazenar os dados dos sistemas utilizados pela empresa; Efetuar <i>backup</i> e procedimentos de segurança para preservar informações sigilosas.		
Habilidades: (as habilidades serão avaliadas por meio da avaliação anual de desempenho) -Instinto de liderança; Proatividade; Atenção; Habilidades técnicas da área informacional.		
Exigências do Cargo: Instrução mínima necessária: Ensino Superior (Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas ou áreas correlatas); Experiência: mínimo 6 meses de atuação na área de tecnologia.		
Responsável pelo setor:	Visto:	Data:

Fonte: OS AUTORES (2022).

Após a atualização de todos os cargos, sugere-se a elaboração e implementação do plano de carreira tradicional para cada função. Abaixo, na tabela 1, segue um modelo de plano de carreira de 3 níveis salariais, compreendendo 4 classes do departamento de T. I.

Tabela 1 - Modelo de plano de carreira voltado para o departamento de T. I.

Cargo (Classes)	Salário médio	NÍVEL 1 (Junior)	NÍVEL 2 (Pleno)	NÍVEL 3 (Senior)
Analista de Dados	R\$3.000,00	R\$ 2.850,00	R\$3.000,00	R\$ 3.150,00
Especialista em Computação	R\$ 4.700,00	R\$ 4.465,00	R\$ 4.700,00	R\$ 4.935,00
Desenvolvedor de Software	R\$ 5.000,00	R\$ 4.750,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.250,00
Engenheiro de Software	R\$ 6.300,00	R\$ 5.985,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.615,00

Fonte: VAGAS (2022); EDUCA MAIS BRASIL (2022).

Para a elaboração deste plano de carreira, utilizou-se que a empresa utiliza a média do mercado de trabalho para a efetivação do processo de remuneração, aplicando-se uma taxa de 5% para aumento salarial por mérito, podendo a empresa aplicar o índice mais conveniente.

Reitera-se que a empresa poderá utilizar os modelos de descrição de cargo e plano de carreira como base para os demais cargos existentes na organização, incluindo dados pertinentes ou excluindo informações irrelevantes.

Sugere-se ainda, em um primeiro momento, a aplicação de um plano de carreira tradicional, onde após a consolidação deste modelo, a empresa poderá aplicar o processo de remuneração estratégica, seja por meio da remuneração por competência ou remuneração por habilidades.

Deve ficar claro para os funcionários que há uma possibilidade de crescimento dentro da empresa, não apenas por meio de promoções horizontais, mas também oportunizando chances de crescimento para cargos de liderança, como por exemplo líderes, supervisores e gerentes.

Entretanto, não é válido realizar um bom plano de carreira bem estruturado e não divulgar o plano de carreira para os colaboradores. Por isso, sugere-se que a empresa realize o processo de divulgação de uma cartilha institucional interna, seja por meio digital (redes sociais) ou físico (*banner* no departamento de T. I., para que os profissionais conheçam como foi idealizado este plano. O processo de divulgação poderá ser terceirizado, conforme item 9.4. O modelo de cartilha aplicável na empresa está apresentado abaixo nas figuras 5 e 6.

Figura 5 - Modelo de cartilha institucional aplicável na empresa (frente)



379

Fonte: OS AUTORES (2022).

Figura 6 - Modelo de cartilha institucional aplicável na empresa (verso)



Fonte: OS AUTORES (2022).

Reitera-se, ainda, a atenção que a empresa deve adotar para a realização desta divulgação, de modo que o salário de nenhum colaborador seja exposto, bem como nenhuma informação confidencial.

9.2 BAIXA EFETIVIDADE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um importante instrumento para mensurar a atuação dos colaboradores. Esta ferramenta oportuniza a todos os avaliados um *feedback* acerca do seu desempenho ao longo de determinado período.

A empresa pesquisada adota o processo de avaliação de desempenho, entretanto, os *feedbacks*, muitas vezes não são assertivos, podendo gerar *gaps* de desempenho nos colaboradores.

Outro fator relevante é a questão da parcialidade e pessoalidade, onde o gestor avalia bem os subordinados que possui mais afinidade, e avalia mal os subordinados com ideias e interesses distintos. Isso pode gerar, além de desmotivação da equipe, há uma possibilidade de geração de conflitos internos, dificultando a atuação de todos os profissionais da equipe.

Como forma de evitar que este tipo de situação ocorra, bem como otimizar o processo de avaliação de desempenho, sugere-se a implementação do plano de ação apresentado no quadro 9.

Quadro 9 - Plano de ação aplicável para baixa efetividade do processo de avaliação de desempenho

O que fazer?	Como fazer?	Por que fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto custará?
Terceirizar o processo de avaliação de desempenho	Contratando uma empresa de consultoria em Recursos Humanos para executar o processo;	Para deixar impessoal o processo de avaliação de desempenho;	A partir de 2023;	Empresa especializada;	<i>In loco</i> ;	Estimativa de R\$ 390,00 para cada avaliação realizada.

Fonte: OS AUTORES (2022).

Além de proporcionar uma avaliação 100% imparcial, o avaliador utiliza estratégias técnicas e científicas, baseadas em estatísticas reais para mensurar o desempenho de cada profissional.

Isso também possibilita a maior aplicabilidade deste processo, tendo em vista que há gestores resistentes que não aplicam a avaliação de desempenho de forma correta, muitas vezes devido ao excesso de atribuições que o cargo exige. Como a proposta é terceirizar esta atividade, esta seria uma atribuição a menos para os gestores, possibilitando uma maior dedicação em outras tarefas importantes.

O departamento de recursos humanos seria um setor muito beneficiado com esta medida, tendo em vista que não haveria a responsabilidade em cobrança de gestores para entrega

das avaliações, muitas delas com prazos a serem entregues, onde não são cumpridos. Outro ponto é a questão da tabulação dos resultados, que ficaria a cargo da empresa contratada para efetivação, reduzindo assim, as atribuições do RH, que também poderá se dedicar em outras tarefas importantes.

Especialistas da área de RH corroboram com a ideia de terceirização da avaliação, indicando que tal prática permite um maior senso de justiça entre os avaliados, visto que os avaliadores não possuem correlação direta com os avaliados.

Em relação aos *feedbacks* da avaliação de desempenho, o próprio gestor poderá realizar *in loco* com o avaliado, expondo individualmente os pontos fortes e os pontos a serem melhorados pelo profissional, indicando que a avaliação não foi realizada unicamente por ele, mas por todos os *stakeholders* da empresa.

Em relação ao custo para a implantação deste sistema, estima-se que o custo aproximado é de R\$ 390,00, valor fornecido por meio de contato telefônico por uma empresa que atua neste ramo. Também este valor foi consultado por especialistas da área, que validaram o valor apresentado.

9.3 FALTA DE UM PROGRAMA *TRAINEE*

Um programa *Trainee* consiste em um projeto baseado no aprendizado técnico e comportamental dentro de um determinado segmento. Este tipo de programa tem por objetivo a formação de líderes e gestores alinhados com os ideais corporativos, proporcionando e aplicando o conhecimento interno aos talentos, chamados *trainees*.

Dentro do contexto da empresa pesquisada, a aplicação de um programa *trainee* seria de muita valia, pois proporcionaria a formação de líderes por meio de pessoas jovens, com novos ideais para a empresa, rejuvenescendo e renovando a equipe de liderança da empresa. Para os mentorandos, o ganho de conhecimento com os profissionais altamente experientes, ou seja, seus mentores, seria uma excelente oportunidade para aprender, se desenvolver e ampliar o *network*.

O quadro 10 apresenta a proposta de plano de ação para implementação de um programa *Trainee*, dividindo-se em 2 etapas.

Quadro 10 - Plano de ação aplicável para falta de um programa *Trainee*

O que fazer?	Como fazer?	Por que fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto custará?
Realizar um treinamento com os gestores para aplicação efetiva do <i>mentoring</i>	Por meio da aplicação de treinamento com os gestores;	Para que a empresa tenha condições de implementar um programa <i>Trainee</i> ;	Até 31/01/2023;	Gestor de RH;	<i>In loco</i> ;	40 horas para elaboração do material + 4 horas de aplicação do treinamento.
Criar 3 vagas para novos <i>trainees</i> ou substituir as vagas de estágio por vagas de <i>trainees</i> .	Por meio do processo de mentoria, onde os gestores irão transmitir seus conhecimentos aos <i>trainees</i> de forma prática;	Para formar novos líderes na empresa, oferecendo oportunidades de crescimento;	Implementar a partir de 01/02/2023, imediatamente após a realização do treinamento;	Gestores estratégicos da empresa;	<i>In loco</i> ;	Aproximadamente R\$5.000,00 por <i>trainee</i> (salário + encargos)

Fonte: OS AUTORES (2022).

É primordial a efetivação de um treinamento para os gestores acerca do processo de mentoria, principalmente para que estes tenham capacidade hábil em transmitir de forma assertiva os conhecimentos técnicos, operacionais e comportamentais aos *trainees*.

A proposta inicial seria criar 3 novas vagas de *trainees* para a empresa, como o propósito de formar novos gestores para a empresa. Sugere-se 3 cargos para que seja realizado um teste-piloto com departamentos estratégicos, onde posteriormente, a empresa poderá ampliar este número para formar gestores em outros departamentos, ou reduzir em setores que tenham líderes formados pelo programa.

9.4 FALTA DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES REFERENTES AS POLÍTICAS INTERNAS E AO RH

A comunicação empresarial deve ser um fator estratégico dentro das organizações e, portanto, deve ser bem aplicada dentro da empresa. Quando uma empresa aplica esta ferramenta de forma assertiva, o resultado pode ser bem surpreendente, trazendo resultados bem expressivos, tanto no âmbito comportamental dos profissionais, como também em resultados monetários.

A empresa poderá implementar um plano de comunicação estratégica dentro da empresa, com foco no âmbito comportamental, tendo em vista a dificuldade em reter talentos na organização. Esta medida poderá evidenciar aos colaboradores que a empresa está voltada para os interesses dos trabalhadores, apresentando benefícios, plano de carreira, avisos importantes, etc.

Foi elaborado um plano de ação para otimizar o processo de comunicação estratégica dentro da empresa, conforme apresentado junto ao quadro 11.

Quadro 11 - Plano de ação aplicável para falta de um plano de comunicação estratégica de informações referentes as políticas internas e ao RH

O que fazer?	Como fazer?	Por que fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto custará?
Desenvolver um plano de comunicação estratégica interna (endomarketing) por meio de editais e revistas	Por meio da contratação de empresa especializada em <i>Marketing</i> interno	Para otimizar a comunicação interna da empresa, oportunizando aos colaboradores conhecer melhor sobre as políticas internas da empresa	Até 28/02/2023	Departamento de Compras, em conjunto com a área de Recursos Humanos;	Por meio de buscas <i>online</i> de empresas que atuam no ramo de <i>Marketing</i> ;	Conforme quadro 12.
Desenvolver um plano de comunicação estratégica digital por meio do whatsapp, revista digital, site, etc.						

Fonte: OS AUTORES (2022).

Com a terceirização do processo de comunicação interna, há um desafogamento dos departamentos de recursos humanos, visto que a empresa não possui um setor de *marketing*, onde o RH poderá demandar mais tempo em outras atividades relevantes para os seus respectivos setores, sem se preocupar em realizar diariamente editais de comunicação interna.

Além da comunicação interna, sugere-se também a implementação de uma política de comunicação digital, por meio de publicações no site oficial da empresa, compartilhamento de informações relevantes com os colaboradores por meio do *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram* e demais redes sociais, permitindo o gerenciamento de publicações e *feedbacks*.

Foi realizado algumas cotações com algumas empresas da área de *marketing*, onde para a realização do referido serviço, foi disponibilizado os orçamentos realizado no mês de setembro de 2022 (podendo sofrer alterações), conforme quadro 12.

Quadro 12 - Orçamento de empresas especializadas em *marketing* interno

Empresa	Luso Coworking	Skoppos Comunicação	Agência Wizz
Custo (valor mensal)	R\$ 1.400,00	R\$ 2.100,00	R\$ 5.183,53

Fonte: OS AUTORES (2022).

9.5 AUSÊNCIA / BAIXA EFETIVIDADE DE TREINAMENTOS DE GESTORES PARA APLICAÇÃO DE *FEEDBACKS*

Após análise criteriosa da situação da empresa, estima-se que os gestores não possuem práticas para realizar *feedbacks* com os seus respectivos subordinados. É evidente que a experiência de cada gestor é essencial para a aplicação dos *feedbacks*, entretanto, sem um planejamento de treinamento em como aplicar um *feedback* de forma assertiva, o processo pode ser falho, gerando *gaps* de desempenho nos avaliados. O quadro 13 traz o plano de ação para minimizar os efeitos da situação apresentada.

Quadro 13 - Plano de ação aplicável para ausência / baixa efetividade de treinamentos de gestores para aplicação de *feedbacks*

O que fazer?	Como fazer?	Por que fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto custará?
Realizar treinamentos com os gestores para aplicar <i>feedbacks</i> assertivos;	Por meio da aplicação de cursos ou treinamentos com os gestores;	Para que os <i>feedbacks</i> sejam aplicados de forma assertiva;	Uma vez ao ano;	Empresa especializada (sugestões de treinamentos no quadro 14);	Treinamento <i>in company</i> ;	Conforme quadro 14.
Aplicar <i>feedbacks</i> com os subordinados;	Por meio de conversas formais ou informais, apontando o desempenho individual de cada colaborador;	Para manter os colaboradores cientes acerca de seus respectivos desempenhos;	Imediatamente após a realização do treinamento;	Todos os gestores da empresa;	<i>In loco</i>	Sem custo.
Certificar que os gestores estão aplicando os <i>feedbacks</i> de forma assertiva;	Por meio da pesquisa de clima realizada com os colaboradores;	Para garantir que correta aplicação de <i>feedbacks</i> ;	Anualmente, durante a pesquisa de clima;	Os responsáveis em realizar a pesquisa de clima;	<i>In loco</i>	Sem custo.

Fonte: OS AUTORES (2022).

Com a aplicação assertiva do treinamento dos gestores, o processo de execução dos *feedbacks* será otimizado, garantindo uma posição realista aos avaliados e uma maior efetividade na análise dos resultados apresentados na pesquisa de clima organizacional.

O quadro 14 apresenta um orçamento prévio de três treinamentos encontrados no mercado referente a capacitação dos gestores, com os respectivos custos.

Quadro 14 - Orçamento dos treinamentos disponíveis no mercado

INSTITUIÇÃO	CUSTO	CARACTERÍSTICAS
ILW (Gestão por avaliação de Indicadores e desempenho)	R\$3.800,00 por treinamento (cotação em 11/10/2022)	- Treinamento <i>in company</i> ; Duração máxima 3 horas; Limitado a 30 gestores. - EMENTA: Indicadores de desempenho; Como utilizar a ferramentas; Como construir os avaliadores; A importância na construção dos sistemas.
FGV (Liderança de equipes e competências gerenciais)	R\$980,00 por treinando (cotação em 11/10/2022)	- 60 horas / aula com certificado; 100% online. - EMENTA: Liderança e comunicação; Transformação de grupos em equipes; Gerência de talentos; Desenvolvimento de equipes; Gestão estratégica.
VOITTO (Comunicação interpessoal e <i>feedback</i>)	R\$670,00 por treinando (cotação em 11/10/2022)	- 16 horas / aula; Certificação; Suporte por 5 anos; Apostila completa do curso. - EMENTA: Fundamentos da comunicação; <i>Feedback</i> ; Comunicação corporativa; Comunicação formal e informal.

Fonte: ILW (2022); FGV (2022); VOITTO (2022).

As cotações foram realizadas por meio de buscas na *internet*, onde o valor repassado é passível de alteração, de acordo com critérios da própria instituição. Ressalta-se ainda que este é apenas um demonstrativo simples, onde a empresa poderá realizar outros orçamentos de treinamentos disponíveis no mercado, de acordo com a ementa mais pertinente, considerando a condição financeira da mesma.

9.6 LOCALIZAÇÃO NÃO ESTRATÉGICA

A empresa está localizada próximo em uma área periférica da Região Metropolitana de Curitiba. Com isso, os colaboradores técnicos da empresa residem a uma distância considerável da sede principal da organização, dificultando a locomoção casa-empresa e empresa-casa.

Mesmo levando em consideração que a empresa fornece vale transporte e auxílio combustível para os colaboradores, a longa distância das residências dos profissionais até o prédio da organização afeta diretamente a qualidade de vida dos colaboradores, considerando o trânsito em horários de pico e a dependência de transporte público para deslocamento dos funcionários.

Tendo isso em vista, foi elaborado um plano de ação para enfrentar esta causa de forma efetiva, conforme demonstra o quadro 15.

Quadro 15 - Plano de ação aplicável para localização não estratégica

O que fazer?	Como fazer?	Por que fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto custará?
Deslocar todos os colaboradores da área de desenvolvimento para uma nova sede da empresa;	Por meio da realização de orçamentos de um novo local de atuação destes profissionais;	Para que a empresa fique mais próxima dos novos talentos, em áreas centrais;	Até 28/02/2023	Departamento de Compras, em conjunto com a área de Recursos Humanos;	Por meio de buscas <i>online</i> de locais estratégicos;	Conforme quadro 16.

Fonte: OS AUTORES (2022).

A mudança de local da empresa de uma região periférica para uma região central permitirá aos profissionais da área de desenvolvimento uma melhor qualidade de vida, tendo em vista que haverá uma maior facilidade em resolver problemas pessoais, devido as proximidades com farmácias, bancos e comércio em geral, além da proximidade destes colaboradores de suas residências.

Reitera-se que o prédio operacional da empresa poderá permanecer no ambiente atual, tendo em vista a questão logística e proximidades com grandes empresas da área, bem como considerando que o local é próprio da organização, podendo os demais departamentos atuar normalmente no local. A proposta do plano de ação refere-se a mudança do departamento de desenvolvimento, onde a rotatividade é maior, possibilitando a atuação destes profissionais em um local mais dinâmico e moderno.

Recomenda-se, ainda, que o novo local fique próximo das universidades, tendo em vista que a proximidade da empresa com os talentos que estão se desenvolvendo profissionalmente pode ser uma estratégia competitiva para a busca de colaboradores deste ramo de atuação. Além disso, poderá possibilitar aos atuais funcionários uma melhor capacitação técnica, pois facilitará o acesso para as universidades.

O quadro 16 apresenta algumas sugestões de orçamentos em locais centrais e próximos de universidades.

Quadro 16 – Orçamento médio para aluguel de espaço estratégico para atuação dos colaboradores específicos

Local	Valor (valor médio referente ao aluguel mensal do espaço para atuação de aproximadamente 30 colaboradores)
Centro de São José dos Pinhais	R\$ 7.000,00
Centro de Curitiba	R\$ 10.000,00
Batel - Curitiba	R\$ 15.000,00

Fonte: IMOBILIÁRIA ORLANDO SILVA (2022).

Enfim, ressalta-se que a proposta de mudança de local da empresa para regiões centrais da grande Curitiba visa minimizar os impactos do *turnover* a curto prazo, onde no longo prazo, a empresa deverá realizar um estudo de viabilidade para mudança da equipe desta área para polos tecnológicos, como por exemplo a cidade de Florianópolis, em Santa Catarina, considerada a capital brasileira da inovação.

9.7 SUGESTÕES COMPLEMENTARES

Além de todas as medidas apresentadas no plano de ação, a empresa poderá adotar medidas complementares com o propósito de minimizar os índices de rotatividade da empresa. Dentre as possíveis medidas a serem adotadas, sugerem-se as ações demonstradas a seguir no quadro 17.

Quadro 17 - Relação de sugestões complementares para aplicação na empresa pesquisada

Causa	Sugestões para Implementação
Pesquisa de clima organizacional e entrevista de desligamento com baixa adesão acerca da sua importância	Realizar um processo de conscientização do pessoal acerca da importância destes processos, por meio de ferramentas de comunicação interna.
Mercado de trabalho altamente competitivo	Ampliar a área para a busca de talentos, tanto por meios digitais, por meio de parcerias com instituições de ensino e consultorias especializadas na busca de pessoal;
	Buscar parcerias com <i>startups</i> , oportunizando a otimização dos processos da empresa.
Falta de profissionais técnicos da área no mercado	Especializar os talentos internos da empresa, oportunizando bolsas de estudo para formação técnica, bem como aplicando uma política de recrutamento interno para vagas específicas.
Falta de motivação da equipe funcional	Adequar o espaço de trabalho, com a implantação de novas tecnologias, um espaço adequado para descanso entre jornadas, um salário de acordo com a média do mercado de trabalho, uma “sala Google”, autonomia no ambiente de trabalho, etc.
Política salarial pouco atrativa	
Falta de uma política sólida de valorização profissional	Desenvolver uma política interna de valorização profissional, aplicando e divulgando para os colaboradores as ações do departamento de RH para a valorização dos colaboradores.
Falta de gestão participativa dos colaboradores	Oferecer autonomia no trabalho dos profissionais da empresa, oportunizando a proposição de novas ideias e novos projetos, incentivando a participação dos funcionários de forma estratégica.

Ausência / baixa efetividade na aplicação de <i>feedbacks</i>	Efetuar treinamentos com os gestores para garantir a boa aplicação dos <i>feedbacks</i> , conforme apresentado no item 9.5
Falta de um programa de universidade corporativa	Desenvolver um programa de universidade corporativa, permitindo a aplicação do conhecimento no ambiente de trabalho. Também é possível avaliar a possibilidade de oportunizar bolsas de estudo aos colaboradores, estabelecendo em contrato a impossibilidade de pedido de demissão por um período determinado, sujeito a perda da bolsa e ressarcimento do valor investido para a empresa.
Indisponibilidade de atuação em <i>home office</i> / híbrido	Para cargos não operacionais, avaliar a possibilidade de flexibilizar a jornada de trabalho dos profissionais, aplicando <i>home office</i> , trabalho híbrido, <i>day off</i> , etc.
Indisponibilidade de <i>Day Off</i>	
Indisponibilidade de transporte fretado	Analisar com todos os colaboradores a viabilidade de contratar uma empresa de transporte fretado, visto a localização distante dos centros urbanos.

Fonte: OS AUTORES (2022).

10 CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, foi possível observar a importância de implementar ações referentes à retenção de talentos, com o intuito de minimizar os efeitos decorrentes do alto índice de rotatividade de pessoal. Por meio deste, foi possível sugerir ações preventivas para serem adotadas na referida empresa, como por exemplo a implementação de um plano de carreira, um programa *trainee* e otimização da comunicação interna estratégica. Além destas ações preventivas, também foram propostas ações corretivas, como por exemplo a mudança da localização da empresa, a ausência de treinamentos para os gestores e a baixa efetividade do processo de avaliação de desempenho.

Ao longo da elaboração deste trabalho, houve uma grande efetividade em relação ao ganho de conhecimento que o mesmo proporcionou. Os objetivos geral e específicos foram todos atingidos, sendo bem evidenciado sua aplicação ao longo da fundamentação teórica e do plano de ação, ambos presentes ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

As dificuldades encontradas estão relacionadas a ausência de informações, principalmente devido ao distanciamento da comunicação entre os membros da equipe e a empresa pesquisada. Mesmo com a efetivação da visita técnica nas dependências da empresa, houve dificuldades em efetivar o desenvolvimento do trabalho devido à ausência de algumas informações.

As ferramentas metodológicas descritas foram usufruídas de forma efetiva, auxiliando e dando suporte em toda a realização do trabalho. Os resultados obtidos com a elaboração do plano de ação foram muito frutíferos, podendo a empresa obter resultados expressivos em relação à retenção dos talentos, mesmo em um mercado de trabalho tão competitivo.

Enfim, como forma de ampliar este estudo, uma proposta de pesquisa futura, baseada neste trabalho, seria a avaliação dos resultados obtidos com a implementação das ações propostas neste trabalho, com o intuito de apresentar os ganhos reais da empresa com as medidas propostas, adotadas e implementadas.

REFERÊNCIAS

AGVS. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.agvs.com.br/sobre.html>> Acesso em: 22 nov. 2022.

AIESEC. **Retenção de talentos: entenda qual sua importância e como realizar**. (2019). Disponível em: <<https://aiesec.org.br/retencao-de-talentos/#>> Acesso em: 26 ago. 2022.

ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

AUTOM. **Sobre a nossa história**. Disponível em: <<https://auttom.com.br/sobre/>> Acesso em: 27 ago. 2022.

AXIS. **Sobre a Axis**. Disponível em: <<https://www.axisrobotics.com.br/#contato>> Acesso em: 28 ago. 2022.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2015.

BITTAR, L. **Feedback: Os Dois Lados de Uma Avaliação**. (2010). Disponível em <<http://lizbittar.com.br/blog/2010/04/entrevista-feedback/>> Acesso em: 26 set. 2022.

COMUNICAÇÃO INFORMAL. **Feedback Informal**. (2012). Disponível em: <<https://comunicacaoinformal.wordpress.com/2012/08/25/feedback-informal/>> Acesso em: 12 out. 2022.

CAMPOS, R. L. B. L. **Qual o Perfil do Profissional da Área de Tecnologia da Informação? O Mercado e o Perfil do Profissional de TI**. 1. ed. V. 4, N 4. Brasília: SBC Horizontes, 2011.

CASARIN, H. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica da teoria à prática**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CASTRO, I. N. **O que é Benchmarking e qual a sua importância para o Marketing Digital**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/benchmarking/>> Acesso em: 25 set. 2022.

CÉSAR, F. I. C. **Ferramentas Gerenciais de Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Biblioteca24horas, 2017.

CHIAVENATO, I. **Carreira: você é aquilo que faz**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

COLIGIORNE, C. **Motivação nas empresas é fundamental em tempo de crise**. Jornal E.M. (2015). Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/03/08/internas_economia,625348/motivacao-nas-empresas-e-fundamental-em-tempo-de-crise.shtml> Acesso em: 25 set. 2022.

CONSONI, B. **A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK**. (2010). Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260709.pdf>> Acesso em: 26 set. 2022.

COUTINHO, T. **Entenda o que é feedback e qual a sua importância para a cultura da empresa**. (2020). Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/artigo/o-que-e-feedback>> Acesso em: 12 out. 2022.

CUSTODIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

- DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DUTRA, J. S. **Gestão de carreira na empresa contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DUTRA, J. S. **Avaliação de Pessoas na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2014.
- EDUCA MAIS BRASIL. **Ciências da Computação**. (2022). Disponível em: <<https://www.educamaisbrasil.com.br/cursos-e-faculdades/ciencias-da-computacao>> Acesso em: 22 nov. 2022.
- EIRAS, V. L. L. **Os novos desafios da gestão de pessoas: como motivar os profissionais de TI**. 2016. Disponível em: <<http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/235/8065/1/51301137.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2022.
- EMCASH. **Feedback: o que é, tipos e como fazer?** (2021). Disponível em: <<http://emcash.com.br/feedback-o-que-e/>> Acesso em: 12 out. 2022.
- ESTEVES, R. **O Brainstorm eficaz: como gerar ideias com mais eficiência**. 2. ed. São Paulo: Dash, 2019.
- FERNANDES, A. R.; LEBARCKY, F. V.; FERREIRA, K. A. **Gestão da Diversidade e Endomarketing: Existe uma relação?** XXXIV EnANPAD, Rio de Janeiro, 2011.
- FGV. **Curta e Média Duração**. Disponível em: <<https://educacaoexecutiva.fgv.br/pr/curitiba/cursos/curta-media-duracao>> Acesso em: 11 out. 2022.
- FIEP. **Manual de Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos do Sistema Fiep em São José dos Pinhais**. Sistema FIEP: São José dos Pinhais, 2020.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- FREITAS, H.; JANISSEK, R.; MOSCAROLA, J.; BAULAC, Y. **Pesquisa interativa e novas tecnologias para coleta e análise de dados**. 1. ed. Porto Alegre: Sphinx, 2002.
- GALLIANO, A G. **Método científico: teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: Harbra, 1986.
- GB VENTURES. **Sobre o GB Ventures**. Disponível em: <<https://www.gbventures.com.br/>> Acesso em: 25 out. 2022.
- GERHARDT, T. SILVERA, A. **MÉTODOS DE PESQUISA**. 1. ed. Rio de Janeiro, Pearson, 2009.
- GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- GODOI, M. G. M.; PEGORELLI, H.; ROSA, B. F.; SILVA, P. A. P.; SILVA, N. B. **A influência do programa de trainees na Aprendizagem Organizacional**. 1. ed. São Paulo: USP, 2008.
- GOLD, M. **Gestão de carreira: como ser o protagonista de sua própria história**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

GOLDMAN, J. 79 **Percent of it Administrators Want to Quit Due to Stress**. Revista eletrônica e Security Planet. 2014. Disponível em: <<http://www.esecurityplanet.com/network-security/79-percent-of-it-administratorswant-to-quit-due-to-stress.html?dni=123429230&rni=6838325>>. Acesso em 17 Set. 2022.

GOOGLE MAPS. **Localização**. (2022). Disponível em: <<https://www.google.com/maps/@-25.5157076,-49.1231849,16z>> Acesso em: 26 ago. 2022.

GUIMARAES, B. **5 cases de sucesso de people analytics para se inspirar**. (2022). Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/www.gupy.io/cases-de-sucesso-people-analytics%3fhs_amp=true> Acesso em: 25 out. 2022.

HALLAK, R. T. P.; CARVALHO, J. L. F. **Dinâmicas de grupo e gerenciamento de impressões: estudo sobre autoapresentação na seleção de estagiários e trainees**. 1. ed. São Paulo: Revista de Ciências da Administração, 2011.

HILSDORF, C. **O que é Feedback?** (2012). Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-feedback>> Acesso em: 19 out. 2022.

ILW. **Gestão por Avaliação de Indicadores e Desempenho**. Disponível em: <<https://laerteswille.com.br/curso-palestra/gestao-por-avaliacao-de-indicadores-e-desempenho/>> Acesso em: 11 out. 2022.

IMOBILIÁRIA ORLANDO SILVA. **Início**. Disponível em: <<https://www.orlandosilva.imb.br/>> Acesso em: 27 out. 2022.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos: Um manual de criatividade**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LELIS, E. **Gestão da qualidade**. 1. ed. São Paulo: Blucher, 2018.

LIPOVETSKY, G., SERROY, J. **A cultura mundo: resposta a uma sociedade desorientada**. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

LONGO, C. A. **O que é um AGV?** (2021). Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-um-agv-eng%C2%BA-carlos-augusto-longo/?originalSubdomain=pt>> Acesso em: 07 set. 2022.

LOPES, J. **Fazer Do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas**. 1. ed. Recife: Editora Universitária UFPE, 2016.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MACHADO, H. **Inovação no RH: conheça 5 empresas que se destacam no mercado**. (2017). Disponível em: <<https://pontomais.com.br/inovacao-no-rh/>> Acesso em: 25 out. 2022.

MAGNOFLUX. **Nossa história**. Disponível em: <<https://www.magnoflux.com/a-empresa>> Acesso em: 27 ago. 2022.

MAIA, N. **A Cidade na Ficção de Adolfo Caminha e outros ensaios**. 1. ed. São Paulo: Clube dos autores, 2017.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MANGIA, U. B. **Antecedentes à transição de carreira na área de tecnologia da informação**. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10880/Transicao_de_Carreira_em_TI_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 27 set. 2022.

392

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARIOTTO, F. L.; ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M. **What is the Use of a Single-Case Study in Management Research?** 1. ed. Revista de Administração de Empresas, v. 54, n. 4, 2014.

MARQUES, J. R. **A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK POSITIVO E NEGATIVO NA EMPRESA**. (2019). Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivonegativo-sempre-importante/>> Acesso em: 26 set. 2022.

MARTINO, L. M. S. **Métodos de pesquisa em Comunicação: projetos, ideias, práticas**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2018.

MARTINS, M. O. **Aplicação do Método 5W2H em uma Microempresa de Artefatos Têxteis**. 1. ed. Manaus: UFAM, 2017.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2018.

MERCEDES-BENZ. **Institucional**. (2022). Disponível em: <<https://www.mercedes-benz.com.br/institucional/empresa/sao-bernardo-do-campo/>> Acesso em: 26 ago. 2022.

MICHAELIS, J. D. **Dicionário online**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2022.

NILIET, J. **Observação participante e não participante em pesquisa científica**. Disponível em: <<https://mystudybay.com.br/observacao-participante/?ref=1d10f08780852c55>> Acesso em: 25 set. 2022.

PACH. **Quem somos?** Disponível em: <<https://www.pahcautomacao.com.br/empresa/>> Acesso em: 27 ago. 2022.

PIERRE, J. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

PREDEBON, E. A.; SOUSA, P. D. B. **As organizações, o indivíduo e a gestão participativa**. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/As%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20e%20o%20indiv%C3%A9duo%20e%20a%20gest%C3%A3o%20participativa.pdf>> Acesso em: 30 ago. 2013.

RAMILLO, D. V. A. **A gestão participativa como modelo de gestão.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-gest%C3%A3o-participativa-como-modelo-de-gest%C3%A3o>> Acesso em 26 set. 2022.

REIS, T. A.; REIS, T.; SEVILHA, I. C.; PIZZINATO, N. K.; CREMONEZI, G. G. **ENDOMARKETING, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO.** 1. ed. CPMark - Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP, 2018.

RENAULT. **Institucional.** (2022). Disponível em: <<https://www.renault.com.br/renault-no-brasil.html>> Acesso em: 26 ago. 2022.



ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional: Administração de empresas.** 14. ed.: São Paulo: Pearson, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

ROBOSOFT. **O que fazemos?** Disponível em: <<https://www.robosoft.com.br/servicos/>> Acesso em: 28 ago. 2022.

ROVEDA, V. **Como o Diagrama de Ishikawa contribui com a gestão da empresa.** Disponível em: <<https://contaazul.com/diagrama-de-ishikawa>> Acesso em: 13 ago. 2022.

SANTOS, M. G.; JESUS, K. C. B.; SILVA, J. C. S.; CASTRO, M. A. R. **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUAS MODALIDADES: DESENVOLVENDO A HABILIDADE INTERPESSOAL NOS PROGRAMAS TRAINEES.** (2015). Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/2308>> Acesso em 24 set. 2022.

SEGURADO, R. M. **Gestão de recompensas e perfil motivacional em profissionais de TI: papel na prevenção da rotatividade externa.** 2015. Disponível em: <https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/10874/1/2015_ECSH_DEP_Dissertacao_Rita%20Segurado.pdf> Acesso em 25 set. 2022.

SELEME, R; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais.** 2 ed. Curitiba: Intersaberes, 2018.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que aprende.** 1. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo.** 1. ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

SEVERINO, J. A. **Metodologia do Trabalho Científico.** 1. ed. Cortez: São Paulo, 2017.

SHEA, G. F. **Mentoring: como desenvolver o comportamento bem sucedido do mentor.** 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2016.

SILVA, D. **O que é turnover? Quais são seus tipos e o percentual ideal?** (2021). Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/o-que-e-turnover/#:~:text=Turnover%20%C3%A9%20um%20indicador%20que,sendo%20realizada%20da%20maneira%20adequada>> Acesso em: 26 ago. 2022.

SILVA, L. L. S.; SANTOS, F.; SOUZA, R. S.; NASCIMENTO, S. C.; MOTA, L. C. **Levantamento do Perfil dos Profissionais e das Empresas de Tecnologia da Informação (TI) da Cidade de Itabaiana – SE.** 1. ed. IFSE: Itabaiana, 2016.

SOLIDES. **Aprenda o que é *feedback*, qual a importância para a empresa e exemplos para aplicar no dia a dia.** Disponível em: <<https://solides.com.br/feedback/>> Acesso em: 19 set. 2022.

SOUZA, D. A.; SILVA, C. P.; FAJAN, F. D. NABARRO, C. B. M.; OLIVEIRA, M. A. M. **ANÁLISE DOS FATORES QUE INTERFEREM NO TURNOVER DO PROFISSIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.** 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/12425109.pdf>> Acesso em: 27 set. 2022.

SOUZA, J. P. S.; FREITAS, A. A. A. M. **Plano de Carreira como Fator Motivacional nas Organizações.** Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/6134/5836>> Acesso em: 18 set. 2022.

SUPERO. **Turnover em TI: o que fazer para evitá-lo?** Disponível em: <<https://www.supero.com.br/turnover-em-ti-o-que-fazer-para-evitar/#:~:text=Segundo%20os%20especialistas%20da%20maior,como%20Amazon%2C%20Google%20e%20Apple.>> Acesso em: 20 Set. 2022.

SZWARCWALD, C. L.; SOUZA JUNIOR, P. R. B.; DAMACENA, G. N.; MALTA, D. C.; BARROS, M. B. A.; ROMERO, D. E.; ALMEIDA, W. S.; AZEVEDO, L. O.; MACHADO, I. E.; LIMA, M. G.; WERNECK, A. O.; SILVA, D. R. P.; GOMES, C. S.; FERREIRA, A. P. S.; GRACIE, R.; PINA, M. F. **Pesquisa de Comportamentos pela Internet durante a pandemia de COVID-19 no Brasil: concepção e metodologia de aplicação.** 1. ed. Cadernos de Saúde Pública: Rio de Janeiro, 2021.

TOYOTA. **Uma história de inovação e qualidade.** (2022). Disponível em: <<https://www.toyota.com.br/mundo-toyota/sobre-a-toyota/>> Acesso em: 26 ago. 2022.

VAGAS. **Conheça os cargos para te ajudar na escolha da profissão e da carreira.** (2022). Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/cargo/>> Acesso em: 22 nov. 2022.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VOITTO. **Comunicação Interpessoal e Feedback.** Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/digital/comunicacao-e-feedback>> Acesso em: 11 out. 2022.

VOLKSWAGEN. **Volkswagen do Brasil.** (2022). Disponível em: <<https://www.vw.com.br/pt/volkswagen/volkswagen-do-brasil.html>> Acesso em: 26 ago. 2022.

VOLPATO, B. **Benchmarking: o que é, como fazer, dicas e material gratuito!** Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/benchmarking/#:~:text=Benchmarking%20%C3%A9%20um%20processo%20de,amplia%C3%A7%C3%A3o%20na%20margem%20de%20lucro>> Acesso em: 25 set. 2022.