

JEOVANE ZANQUETA

**DESENVOLVIMENTO DE PROPOSTA PARA MITIGAÇÃO DA
ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA X**

JEOVANE ZANQUETA**DESENVOLVIMENTO DE PROPOSTA PARA MITIGAÇÃO DA
ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA X**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, sob

Orientador: prof. Leandro Carlos Magnabosco

JI-PARANÁ – RO**2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

Z33d Zanqueta, Jeovane.

Desenvolvimento de proposta para mitigação da rotatividade de funcionários na Empresa X. / Jeovane Zanqueta. – Ji-Paraná, 2022.
50 f.: il.

Artigo Científico (Curso de Administração) – Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, 2022.

Orientador: Prof. Esp. Leandro Carlos Magnabosco.

1. Rotatividade. 2. Postos de combustíveis. 3. Colaboradores. 4. Turnover. I. Magnabosco, Leandro Carlos. II. Título.

CDU 005.96

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Giordani Nunes da Silva CRB 11/1125

ATA DA BANCA DIGITALIAZADA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

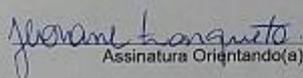
ATA Nº 11/2022 - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO

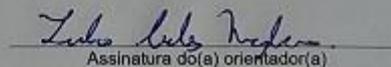
Ao(s) 8º dia(s) do mês de dezembro de 2022, às 20h30min, reuniram-se em Banca, sob presidência do(a) primeiro(a), o(a) Professor(a) Leandro Carlos Magnabosco, Orientador(a), e os(as) Professores(as) Dastin Nascimento Lima e Braian de Souza Bulian, avaliadores, para comporem Banca Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Desenvolvimento De Proposta Para Mitigação Da Rotatividade De Funcionários Na Empresa X. (a) aluno(a) Jeovane Zanqueta. Após arguições e apreciação sobre o trabalho, foi atribuída nota 86, considerando-se (X) **APROVADO** - () **REPROVADO**, com as seguintes NOTAS parciais:

- a. Avaliação escrita: Média 62
b. Avaliação oral (defesa): Média 24
c. Média final: 86

Considerações da banca: _____

Ji-Paraná, 8 de dezembro de 2022.


Assinatura Orientando(a)


Assinatura do(a) orientador(a)

DESENVOLVIMENTO DE PROPOSTA PARA MITIGAÇÃO DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA X¹

JEOVANE ZANQUETA²

RESUMO: Dentro do ambiente competitivo das organizações, para que se possa atingir um alto nível de desempenho buscando novas técnicas para garantir vantagens de mercado diante da concorrência, é necessário entender a importância do fator humano, e que toda e qualquer organização, para ter sucesso duradouro, é necessário dar ênfase nas pessoas que compõem seu corpo de colaboradores. A rotatividade em alguns momentos pode colaborar em uma organização na empresa e pode gerar fatores positivos como a entrada de determinado funcionário que venha a ter um vasto conhecimento, experiências e idéias inovadoras, como também pode trazer pontos negativos como a falta de manutenção, em um trabalho de qualidade e altos custos. Como objetivo geral desenvolver uma proposta para mitigação da rotatividade de funcionários da empresa X. Para que se possa ter melhor noção da realidade, foi realizada uma análise de documentos através de sites de empresas, blogs, revistas digitais, documentos sobre convenções coletivas e posteriormente realizado análise quantitativa referente ao questionário aplicado a 3 colaboradores da empresa. Para fazer um comparativo também foi aplicado mais 5 questionários em postos de combustíveis de outras cidades para realizar um comparativo de empresas do mesmo setor. O artigo mostra que diante de um mercado exigente e competitivo, saber fazer um planejamento de recrutamento e seleção, bem como um treinamento efetivo na organização, é muito importante para a retenção de colaboradores. Com isso, o estudo pode analisar o real cenário encontrado por conta da alta taxa de rotatividade entre os funcionários, levando em consideração os pontos de vista dos próprios funcionários e gestores do setor de venda de combustível.

Palavras-chave: rotatividade, postos de combustíveis, colaboradores.

DEVELOPMENT OF A PROPOSAL FOR MITIGATION OF EMPLOYEE TURNOVER IN COMPANY X

ABSTRACT: Within the competitive environment of organizations, in order to reach a high level of performance by seeking new techniques to guarantee market advantages in the face of competition, it is necessary to understand the importance of the human factor, and that any organization, in order to have lasting success, it is necessary to emphasize the people who make up its body of collaborators. The turnover at times can collaborate in an organization in the company and can generate positive factors such as the entry of a certain employee who comes to have a vast knowledge, experiences and innovative ideas, as well as it can bring negative points such as the lack of maintenance, in a quality work and high costs. As a general objective, to develop a proposal to mitigate the turnover of employees at company X. In order to have a better sense of reality, an analysis of documents was carried out through company websites, blogs, digital magazines, documents on collective agreements and subsequently carried out an analysis quantitative referring to the questionnaire applied to 3 employees of the company. To make a comparison, 5 more questionnaires were also applied at gas

¹ Artigo apresentado no curso de graduação em Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, como Pré-requisito para conclusão do curso, sob orientação da Prof.^a Leandro Carlos Magnabosco E-mail: Leandro.magnabosco@saolucasjiparana.edu.br

², graduando em Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, 2022. E-mail jeovane_zanqueta@hotmail.com

stations in other cities to carry out a comparison of companies in the same sector. The article shows that in the face of a demanding and competitive market, knowing how to plan recruitment and selection, as well as effective training in the organization, is very important for employee retention. With this, the study can analyze the real scenario found due to the high turnover rate among employees, taking into account the points of view of the employees and managers of the fuel sales sector.

Within the competitive environment of organizations, in order to reach a high level of performance by seeking new techniques to guarantee market advantages in the face of competition, it is necessary to understand the importance of the human factor, and that any organization, in order to have lasting success, it is necessary to emphasize the people who make up its body of collaborators. The turnover at times can collaborate in an organization in the company and can generate positive factors such as the entry of a certain employee who comes to have a vast knowledge, experiences and innovative ideas, as well as it can bring negative points such as the lack of maintenance, in a quality work and high costs. As a general objective, to develop a proposal to mitigate the turnover of employees at company X. In order to have a better sense of reality, an analysis of documents was carried out through company websites, blogs, digital magazines, documents on collective agreements and subsequently carried out an analysis quantitative referring to the questionnaire applied to 3 employees of the company. To make a comparison, 5 more questionnaires were also applied at gas stations in other cities to carry out a comparison of companies in the same sector. The article shows that in the face of a demanding and competitive market, knowing how to plan recruitment and selection, as well as effective training in the organization, is very important for employee retention. With this, the study can analyze the real scenario found due to the high turnover rate among employees, taking into account the points of view of the employees and managers of the fuel sales sector.

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título

Desenvolvimento de Proposta para Mitigação da Mitigação da Rotatividade de Funcionários na Empresa X

Autor

Jeovane Zanqueta

Finalidade

Requisito para aprovação na disciplina TCC em Administração - Prática Empresarial I, no curso de Administração do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná.

Instituição

Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná

Orientação

Professor (a) Especialista Leandro Carlos Magnabosco

1 INTRODUÇÃO

Pensando no ambiente competitivo vivido pelas organizações, para que possam atingir um alto nível de desempenho, sempre buscando novas técnicas para garantir vantagens mais competitivas levando em conta a concorrência, foi visto que um dos fatores de grande importância para que qualquer organização possa ser mais competitiva são as pessoas. Por isso que é muito importante o modo como são gerenciadas todas as pessoas que fazem parte da empresa.

Devido à grande competitividade vista no mercado de trabalho, as empresas, visando à retenção de seus talentos humanos, procuram evitar ao máximo a rotatividade de pessoal ou turnover. O turnover ou rotatividade de pessoal refere-se à relação existente entre as admissões e os desligamentos de profissionais que são ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente nos processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010).

É relevante conhecer todos os aspectos do turnover, por se tratar de um fenômeno que gera altos custos e desgastes dentro das empresas, sendo necessário detectar quais as causas e os determinantes que levaram a rotatividade de pessoal para evitar maiores problemas. O custo com a rotatividade de pessoal, muitas vezes, não é conhecido pela organização e, por isso, não é controlado.

A rotatividade na entrada e na saída de colaboradores que fazem parte da organização pode gerar alguns fatores positivos como a entrada de novo um funcionário que tenha mais conhecimento no ramo, com mais experiência e melhores idéias que irão trazer mais inovação dentro da empresa. Mas, vale ressaltar também que poderá trazer alguns prejuízos para a empresa, como resultado de altos custos na contratação, que poderão causar maior insatisfação entre os colaboradores, passando a afetar também a boa imagem da empresa. No entanto, nos postos de combustíveis, é percebido que a rotatividade está diretamente relacionada às práticas da gestão de pessoas e outros fatores como: carga horária de trabalho elevada, a falta de perspectiva de crescimento dentro da empresa vista pelo profissional, como a insatisfação com o salário baixo que pode ser levar em consideração os riscos que os profissionais passam para desempenhar o serviço. Deste modo, deve-se ser mais

bem apresentado quais são os reais objetivos da empresa, ou seja, do posto de combustível deve passar a levar em consideração a segurança de seus funcionários em primeiro lugar e uma remuneração mais adequada para função exercida.

Portanto a empresa x que está localizada no município de Presidente Médici/RO, é uma empresa já de sucesso dentro do seu ramo na venda de combustível e sempre está à procura de ter seus planejamentos estratégicos sempre alinhados e atrelados ligando todas as áreas da empresa, para assim conseguir ter um melhor método que possibilite analisar qual o motivo para ocorrência da rotatividade dos funcionários ocorrida na empresa, sendo necessário realizar uma identificação mais a fundo sobre o real motivo para os funcionários não se manterem por um período maior de tempo na empresa.

Atualmente a referida empresa x passa por uma série de problemas para conseguir contratar novos funcionários, pois um dos grandes problemas para contratação é o ponto de vista da carga horária e horários que são propostos para exercer a função de frentista, pois nem todas as pessoas estão dispostas para trabalharem aos finais de semana, nos feriados, e em muitos casos trabalhar durante a madrugada com salários que não condizem com a periculosidade, insalubridade e saúde do funcionário no geral.

Portanto, o tema pesquisado foi de suma importância para a entidade, pois pode ser demonstrado em termos quantitativos e financeiros, o quanto a problemática da rotatividade se apresenta de forma negativa para empresa e que ao mesmo tempo a empresa precisa exercer a sua responsabilidade social com objetivo mostrar quais os pontos referentes à rotatividade de funcionários, trazendo ainda como objetivos específicos o melhor modo para diminuir a rotatividade dos funcionários, possibilitando entender como os funcionários em conversa com a empresa podem alinhar um comprometimento com visão de longo e curto prazo para identificar quais são instrumentos de gestão que podem ajudar a evitar ou diminuir a rotatividade.

Este artigo teve como objetivo geral desenvolver uma proposta para mitigação da rotatividade de funcionários da empresa X, levantar quais as principais práticas de gestão mais significativas na intervenção da rotatividade de pessoal nos postos de combustíveis, conhecer a visão dos funcionários e de problemas que podem ser associados à rotatividade, analisar os fatores responsáveis que elevam o auto índice

de rotatividade nos postos de combustíveis e propor melhorias para retenção de funcionários.

Também foi realizando pesquisa em outros cinco postos de combustíveis localizados em cidades diferentes para que pudesse ser realizada comparação entre eles. Onde pode ser percebido cada posto tem sua particularidade para desempenhar o trabalho.

O objetivo geral deste artigo é desenvolver uma proposta para mitigação da rotatividade de funcionários da empresa X. E têm-se como objetivos específicos: Realizar um levantamento nas empresas de postos de combustíveis para identificar as causas da rotatividade do quadro de pessoal; Propor sugestões para reduzir o impacto dessas causas, especificamente com estratégias para as práticas de recursos humanos da empresa; O melhor modo para diminuir a rotatividade dos funcionários; Possibilitar melhor entendimento por parte dos funcionários em conversa com a empresa para alinhar um comprometimento com visão de longo e curto prazo; e, Identificar quais são instrumentos de gestão que podem ajudar a evitar ou diminuir a rotatividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para empresa X à fundamentação teórica usada neste trabalho, por se tratar de um estudo científico tendo como contra partida o levantamento das teorias disponíveis, sendo abordado o tema de uma melhor gestão de funcionários assim como os aspectos que são relacionados à alta rotatividade de funcionários dentro dessas empresas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A área que cuida da gestão de pessoas tem uma grande importância dentro de qualquer organização, pois em primeiro lugar é porque na parte interna de toda organização é onde as pessoas passam a maior parte do seu tempo durante o dia, e em segundo porque as organizações podem até querer ser uma potência no mercado, mas ela nada será se não houver pessoas que possam realizar o trabalho e administraras decisões e ações da mesma.

Por isso, que a gestão de pessoas tem se tornado a grande responsável pela excelência para que qualquer organização passe a ser bem sucedida no mercado e pelo seu capital intelectual que está simbolizado pela importância da valorização do trabalhador. Com a globalização dos negócios, teve um forte impacto para mudança e um intenso movimento por uma maior qualidade que surgiu à constatação principal para vantagem competitiva que vem decorrente das pessoas que estão integradas na realização do processo.

A análise feita sobre adaptação do trabalho dos frentistas realizada em um posto de combustíveis da rede, tendo como base dois recortes analíticos: (1) a concepção organizacional da função ou trabalho prescrito; (2) as atividades dos atendentes no cenário real de execução das tarefas.

Também foi visto que a gestão de pessoas está muito atrelada para organização de cargos e salários, sempre analisando o que deve ser priorizado para melhorar o desenvolvimento dos colaboradores, procurando um modo de incentivar a todos os trabalhadores. Por isso que é de suma importância à transparência em relação à comunicação clara e acessiva para todos os funcionários dando a devida importância para realização de treinamentos, onde aumentarão o desenvolvimento da equipe buscando uma melhor forma para resolver a rotatividade de funcionários, obedecendo todas as regras que forem impostas pela gestão do posto de combustível.

É importante saber como encontrar a motivação correta para os funcionários, pois isso é uma grande dificuldade que muitos gestores encontram ou não conseguem motivar seus funcionários. Pois quando um gestor souber como motivar seus funcionários, ele conseguirá que a equipe esteja mais engajada com o trabalho seguindo todas as diretrizes e filosofia que são aplicadas pela empresa ocasionando assim a diminuição conseqüentemente da rotatividade de funcionários, além de garantir um atendimento com mais qualidade para os clientes.

Desse modo tendo em vista diversas situações que podem surgir no cotidiano da empresa, é importante e recomendado que seja realizado com certa frequência treinamentos que busquem motivação de todos, através de realização de palestras, workshops, entre outros métodos que a empresa achar pertinente. Ao realizar treinamentos com mais frequência fará com que os funcionários passem a refletir

mais sobre os objetivos que a empresa tem, tornando-os mais focados e proativos em busca de resultados.

Teorias que embasam as possíveis soluções para a rotatividade:

Clima organizacional:

Uma empresa que passa a valorizar mais os seus colaboradores será uma empresa mais preparada competitivamente para o mercado de trabalho, pois terá um clima organizacional muito satisfatório. Esta ação tem por seu intuito a de melhorar o ambiente de trabalho, aumentando a motivação das pessoas, fundamentando o plano de ação para resolução dos problemas existentes.

Administração de Recursos Humanos (ARH) são os conjuntos de práticas necessários para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento e seleção, treinamento recompensas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2010, p.9)

Ferreira et al (2013) Destaca que Gestão de Pessoas é uma das três áreas que constitui uma organização, coordenando pessoas para que se sintam à vontade em seus respectivos serviços para que ocorra o maior rendimento e evite os conflitos de interesses dos mesmos com as da organização.

O clima organizacional é constituído pelo ambiente interno da organização ou empresa, é o estilo de agir e de pensar da instituição.

Remuneração:

Remuneração é um procedimento que não necessita da realização de contrato formal, pois funciona como uma recompensa pelos serviços prestados de modo intelectual ou/e braçais prestados. Já o salário é o que o funcionário recebe pela força de contrato e remuneração é a soma das parcelas que foram adquiridas e somadas ao salário contratual, se torna a remuneração total.

A remuneração tem componentes intrínsecos importantes, como todo processo de valorização. A remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para empresa e seu status profissional para o mercado. Ao tratarmos a remuneração como um fator objetivo, perdemos a perspectiva de todo o seu valor simbólico em nossa sociedade (DUTRA, 2012, p.181).

Desenvolvimento de pessoas:

O desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados, pensando em torná-los futuros membros valiosos dentro da empresa. O desenvolvimento inclui além do treinamento, a carreira e outras experiências dos próprios funcionários.

Para Chiavento, [...] a qualidade de vida no trabalho tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, do outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade.

Uma avaliação informal também permite que, durante os programas de treinamento realizados para avaliar o trabalho em andamento, o funcionário receba uma resposta mais pessoal sobre seu desempenho (HICKMAN, 2016).

Criar programas de desenvolvimento de carreira:

Carreira pode ainda ser entendida como “um conjunto planejado, estruturado e sustentado tanto de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de uma forma interativa com todas as necessidades que as empresas e comunidades onde as mesmas atuam.

No início do século 20, o termo carreira passou a ser mais utilizado dentro das organizações com características do modelo burocrático weberiano, como uma perspectiva de ascensões e progressões que tinha como base os critérios de antiguidade e/ou merecimento (SARAVIA, 2010; MARTINS, 2010; MOREIRA, 2015).

O conceito ilustra uma visão mais tecnicista associada à carreira e comumente ligada a uma trajetória ou progressão funcional dos servidores, ou seja, o percurso de desenvolvimento do servidor aos graus mais qualificados de sua função pública. As carreiras podem ser 15 Capítulo 1: A gestão da carreira do servidor público consideradas como uma forma de organização dos cargos públicos, que denota um conjunto de cargos de mesma natureza, cujas atribuições requerem similar formação, estruturado com níveis ascendentes de responsabilidade e remuneração (MODESTO, 2016). autoridade.

De acordo Gramigna (2007), a integração de diversas funções de gestão de pessoas pode tornar-se efetiva para a geração de resultados eficientes. Assim poderá contribuir para algumas questões importantes como: investir nas pessoas certas, identificar qual o colaborador que precisa de treinamento podendo ter uma visão mais holística de toda organização.

Para Lacombe e Heilborn (2008), é responsabilidade do gestor de pessoas selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça o seu papel e coopere com os demais. Segundo Oliveira (2004, apud DALMAU, 2004, p.12) “a gestão das pessoas é dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes”.

2.2 ROTATIVIDADE – CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

Saber como gerenciar a rotatividade dentro da empresa pode até parecer muito complexo, sendo iniciado bem antes de uma demissão ocorrer. Ela se inicia na verdade na contratação, onde é observado detalhadamente o perfil que irá ser escolhido para fazer parte da empresa, se estão de acordo com a proposta de emprego que está sendo ofertada. Deixando sempre bem claro qual será a rotina do trabalhador, mostrar a política empresarial bem estruturada e procurar entender quais os motivos que estão acarretando a rotatividade da empresa acontecer.

A rotatividade é um termo muito usado no dia a dia de uma organização, mas ela pode ser algo que traz consequências negativas se o seu índice for alto demais. Também conhecido como turnover, essa ação pode proporcionar resultados ruins dentro de uma instituição. Isso acontece por conta que muitos gestores desconhecem as suas causas.

Deste modo podemos verificar que em muitas organizações são vivenciadas situações muito delicadas, onde algumas estão com inúmeras vagas que precisam ser ocupadas por profissionais que tenham mais conhecimentos técnicos, tanto para os empregados que forem para contratações diretas ou indiretas, ou seja, profissionais que tenham um nível técnico ou superior na área em que a empresa necessite e/ou mais capacitados estão em falta no mercado. Desta forma podemos ser percebidas que diversas situações para vagas em postos de combustíveis são preenchidas por colaboradores que não estão bem preparados para o cargo, e obviamente o trabalho a ser desempenhado não apresentará um resultado

satisfatório, fazendo que a rotatividade de pessoal ocorra com mais frequência dentro do posto.

Além da queda em desempenho e resultados, as conseqüências envolvem a redução no desenvolvimento profissional e o aumento de custos é o ambiente organizacional e os processos que causam o desgaste, dependendo da frequência da rotatividade empregada pela gestão e os motivos pelos quais ela acontece.

Por isso um fator crucial na rotatividade de pessoal é a quantidade de pessoas que entram e saem em pequeno espaço de tempo.

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoa entre uma organização e seu ambiente, em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoa que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 1998, p. 176)

Por isso que controlar a rotatividade é importantíssimo e não é apenas o fato de estar munido de informações sobre entradas e saídas de funcionário, e sim saber procurar as melhores maneiras para evitar a rotatividade destes profissionais, podendo ajudar na diminuição da rotatividade com a implementação de incentivos, qualificações, melhores ferramentas de trabalho, procurando sempre desenvolver o melhor lado do profissional para melhorar o desempenho corporativo onde os trabalhadores passem a realizar seus objetivos pessoais.

Já nos dias atuais, a rotatividade de pessoal não é apenas um desafio do setor de recursos humanos, pois as organizações, em especial os postos de combustíveis vivem em constantes mudanças buscando a cada dia por profissionais qualificados e que estejam dispostos a entrarem no mercado de trabalho e ajudar a empresa a crescer mesmo que tenha uma carga horária de trabalho diferenciada de outros setores.

As empresas de postos de combustíveis possuem vários objetivos que pretendem alcançar e para alcançar precisam de um sistema eficaz com o mínimo de esforços a ser usado, tempo e recursos disponíveis.

O ideal seria criar um subsistema de controle automático (feedback), capaz de armazenar, processar e recuperar as informações sobre o funcionamento do sistema, que permitissem diagnosticar as correções e os ajustamentos

necessários e avaliar a efetividade dessas correções e os ajustamentos necessários e avaliar a efetividade dessas correções e ajustamentos no sentido de melhorar o desempenho do sistema. (CHIAVENATO, 1998, p. 181)

Os impactos dessa alta taxa de entrada e saída de colaboradores em uma empresa geram conseqüências negativas. Isso pode deixar uma organização desestruturada.

Portanto, quando perceber que essa taxa está elevada demais, é preciso que a equipe de RH reveja algumas políticas internas, como contratação, remuneração e também de comunicação.

2.3 RETENÇÃO DE PESSOAS (TALENTOS)

A permanência dos profissionais com mais talento para o serviço é uma das mais importantes ações da gestão de pessoas, pois constitui um conjunto de práticas que ajudam a tornar o ambiente organizacional mais atrativo para os profissionais.

Desse modo a permanência de talentos em uma empresa precisa ser bem conduzida pelos gestores e diretores de uma organização, logo que o sucesso da empresa depende do trabalho destes colaboradores, buscando sempre o envolvimento de cada colaborador com os objetivos apontados pela organização.

Por isso que um ambiente de trabalho agradável ajuda a promover uma melhor interatividade entre os funcionários, ocasionando com isso dentro da empresa ter um corpo profissional diferenciado de seus concorrentes.

Neste sentido o papel do setor de RH é muito importante para encontrar práticas que melhor possa se adequar à realidade da empresa, levando sempre em consideração os perfis comportamentais dos colaboradores e a cultura cultivada internamente.

Lembrando que os colaboradores são mais do que uma simples mão de obra, mais sim pessoas que podem elevar ainda mais a qualidade da empresa e colocá-la em um patamar com mais qualidade e para que isso ocorra é sempre importante a criação de um ambiente mais agradável, deixando claro quais as perspectivas da empresa para os profissionais, que deixam de ter motivos para deixarem os seus cargos.

3 METODOLOGIA

Para obtenção dos resultados foi realizada análise qualitativa como modo de apoiar as idéias e concepções dentro deste trabalho fazendo uso de pesquisa bibliográfica de caráter quantitativo, sendo analisados os principais motivos que estavam causando a rotatividade no município onde está localizada a empresa X. Inicialmente foi realizada uma análise de documentos através de sites de empresas, blogs, revistas digitais, documentos sobre convenções coletivas. Posteriormente foi aplicado um questionário com 16 perguntas objetivas e de múltipla escolha para os funcionários da referida empresa.

Em seguida foi realizada análise quantitativa referente ao questionário aplicado a três colaboradores da empresa, onde responderam de forma online utilizando os seus aparelhos celulares em casa, anonimamente.

Também foi aplicada entrevistas com alguns gestores de empresas do mesmo setor em municípios diferentes para entender a problemática de outro ângulo.

3.1 PLANO OU DELINEAMENTO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Mostrar que a rotatividade é um indicador que pode determinar a frequência com que a equipe está sendo substituída.

Com o impacto da rotatividade, pode ser um pouco difícil notar a rotatividade dentro de um posto de combustível ao longo do tempo. Para elaborar as entrevistas com gestores de algumas empresas do mesmo setor, foi utilizado como base de questionamentos as 5 características que podem ajudar a determinar a rotatividade conforme descrito no artigo Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista de Mário César Ferreira; Odaléa Novais Freire. (2001)

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

A população utilizada para abordagem de finalidade para o presente estudo foi realizada inicialmente pesquisa na empresa X, posteriormente realizado outra pesquisa com mais cinco gestores de outras empresas do ramo de postos de combustíveis em outros municípios da região.

3.3 PLANO DE AMOSTRAGEM

Para apresentar uma amostragem da satisfação foi realizado pesquisa com 5 gestores de empresas combustíveis em diferentes regiões do estado, utilizando questionário que foi respondido de forma anônima, para que se possa ter um resultado sobre a visão dos gestores de como eles vêem a questão dos funcionários e qual a visão dos mesmos sobre a rotatividades destes, além da realização de pesquisa com três funcionários que fazem parte da empresa x.

3.4 PLANOS DE INSTRUMENTO DE COLETA

Aplicou-se um questionário para identificação do grau de satisfação no trabalho através de pesquisa estruturada para os funcionários operacionais da empresa X, assim como aplicação de questionário para avaliar o pensamento dos gestores de postos de combustíveis, tendo então a visão do funcionário e do gestor para que seja possível traçar a melhor estratégia.

3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Análise foi realizada com base nas respostas dadas pelos colaboradores, embora a maioria dos funcionários não se propusesse em responder ao questionário, mesmo sendo esclarecido que seria um questionário com respostas anônimas.

3.5.1 Análise quali-quantitativo

Para obtenção dos resultados, será realizada análise com base nas respostas obtidas com aplicação dos questionários para os funcionários e os gestores das empresas abordadas.

Com aplicação dos questionários, terá um melhor entendimento quais as causas da rotatividade neste segmento, assim entendemos que algum dos principais pontos a serem trabalhado para a mitigação da rotatividade, será como aprimorar o processo seletivo, desenvolver um plano de cargos e carreiras, investir na capacitação dos funcionários, dentre outros pontos que foram observados com base na aplicação dos questionários.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na busca por melhorias para mitigar a rotatividade da empresa X buscou se entender quais as principais dificuldades no que se tange rotatividade, assim entendemos que a falha era advinda do da falha no processo de recrutamento e seleção assim sugerimos a implantação de um processo ajustado para mitigar a rotatividade o qual será explanado neste artigo.

Por isso que controlar a alta rotatividade de funcionários existente no ramo de postos de combustíveis é de suma importância para a empresa manter seu quadro de funcionários, visando à qualificação dos mesmos, para conseqüentemente ter bons resultados e melhorar o seu dinamismo de trabalho, onde as necessidades de novas maneiras para o trabalho como formas mais ágeis e mais flexíveis sejam usadas para administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, criando assim a melhor comunicação proporcionando valores e satisfação a seus colaboradores.

Em relação à rotatividade, como o presente estudo aponta pode ser analisado alguns aspectos importantes como, a qualidade de vida dos seus funcionários dentro da empresa. Pois a qualidade de vida do funcionário é um fator de extrema importância, saber se as pessoas passam mais tempo no seu trabalho do que em sua residência, e também convivem mais com os seus colegas do que com familiares, afinal, o ambiente de trabalho não é apenas um ambiente profissional, pois é nele que o funcionário se relaciona com os demais criando assim uma sinergia através da harmonia entre seus pares para dar continuidade às tarefas, e é nesses aspectos que muitas das pessoas avaliam o seu trabalho. O local de trabalho deve ser algo prazeroso e dinâmico.

Já tendo como base o questionário aplicado para os funcionários da empresa x, fora questionado quanto à satisfação do trabalho dos colaboradores na referida empresa. Todos os 3 funcionários disseram estar satisfeitos com suas atividades desenvolvidas e de seu empregador, além de se ter feedback dos pontos que precisam melhorar. Com isso, pode-se ter um ambiente de trabalho mais satisfatório e conseqüentemente descobrir os talentos de cada funcionário.

De acordo com o questionário aplicado aos gestores dos postos de combustíveis, pôde ser notado que buscam por funcionários que sejam ágeis e

tenham carisma para com os clientes. Mesmo com essa perspectiva para contratação, ainda é notório tendo como base nas respostas dos gestores que existe ainda um alto índice de rotatividade dos funcionários, devido à contratação por afinidade que em muitos casos o funcionário não é totalmente apto para exercer a função.

Parte do público alvo destas pesquisas realizadas são os frentistas da empresa X e alguns empresários do setor na região central de Rondônia. De acordo com Ferreira (1999) o termo frentista é definido como aquele que exerce alguma função numa frente de trabalho e/ou, nos postos de abastecimento de combustível, é a pessoa encarregada do atendimento ao público. Nesse contexto podem ser encontrados diversos elementos que influenciam as questões de trabalho, tais como equipamentos, instrumentos, ambiente e clientes. As regras para aplicação destes termos são preestabelecidas pela Convenção Coletiva de Trabalho condicionada pelo Sindicato dos Empregados em Postos de Serviço de Combustíveis (FERREIRA; FREIRE, 2001).

Analisando os resultados obtidos na pesquisa pode ser acompanhado com base nos depoimentos dos funcionários entrevistados, onde eles afirmaram que uma boa gestão da rotatividade de funcionários nos postos de combustíveis fez com que a empresa tenha melhor resultados nos seus lucros, profissionais mais satisfeitos com o serviço, mesmo em escalas que seja necessário trabalhar no horário noturno.

Conforme apresentado, foi utilizado para coleta de dados e informações importantes da empresa X e aplicação do questionário aos funcionários da empresa X que nasceu de uma oportunidade de negócio, em meados de 2021, onde traz benefícios interligados a outra empresa familiar, localizada no município de Presidente Medici. E no presente momento a empresa x passa por dificuldade de rotatividade em geral. No dia 30 de março de 2022 a autora deste artigo, como observadora, visitou a empresa por força do estágio curricular e constatou algumas dores, e pontos fracos sobre aquela organização. Onde na primeira vista foram identificados retrabalhos e algumas dificuldades em confiar totalmente na equipe, muita conferencia.

Na entrevista realizada com o proprietário do estabelecimento, ficou demonstrada a dificuldade de contratação. Sugeri então a entrega de alguns brindes motivacionais, como por exemplo: um final de semana no parque aquático, ou bônus

em valores por produtos vendidos, para aquele que vender maior quantidade de produto x.

De acordo com tudo que foi apresentado e levando em consideração os questionários que foram aplicados em cinco postos de combustíveis em diferentes cidades, podem ser notados certas particularidades como: enquanto a empresa A prefere contratar funcionários por indicação, a empresa B já prefere realizar recrutamento para contratação de funcionários, assim como as demais. Já em relação a contratação por afinidade ou competência pode ser visto que na empresa A realiza contratação utilizando os dois meios propostos, assim como a empresa B a empresa C já prefere realizar contratação por competência, assim como as outras duas empresas.

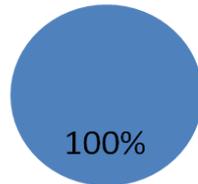
Levando também em consideração o que foi informado referente ao questionário realizado nas cinco empresas, pode-se perceber que não se existe um método de trabalho para gerir, contratar funcionários para postos de combustíveis que seja usada para todos como igual, pois cada uma tem sua particularidade vivência em sua cidade, região, mesmo que uma estratégia utilizada na empresa A, possa também ser utilizada para empresa B, não quer dizer que todos possam ser usados para o mesmo fim em todas as empresas. Nesse sentido cabe ao gestor saber organizar qual será a melhor estratégia para abordar e resolver os problemas de rotatividade de funcionários e quaisquer outros problemas que venham a surgir com a mitigação da rotatividade de funcionários para minimizar o giro de entrada e saída de colaboradores e assim evitar o aumento dos gastos da empresa X. Afinal, toda vez que são feitos um desligamento e a contratação de um novo trabalhador, a instituição paga caro por isso.

Portanto, para tentar diminuir o quadro de rotatividade da empresa X, é indispensável que seja usado um plano de mitigação onde possa ser visto as inúmeras vantagens em reduzir a rotatividade.

No quadro abaixo fica exemplificado que foram obtidas resposta de 3 funcionários.

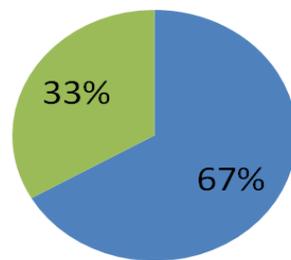
**Na sua opinião a equipe onde na qual
você faz parte atende bem aos
clientes?**

■ Sim ■ Não ■ Razoavelmente



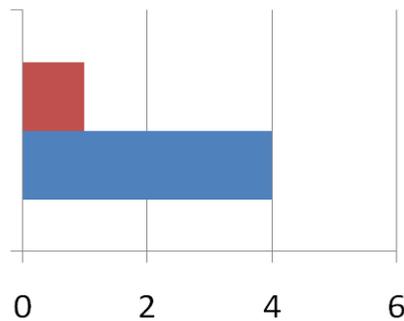
**A empresa valoriza os seus
colaboradores?**

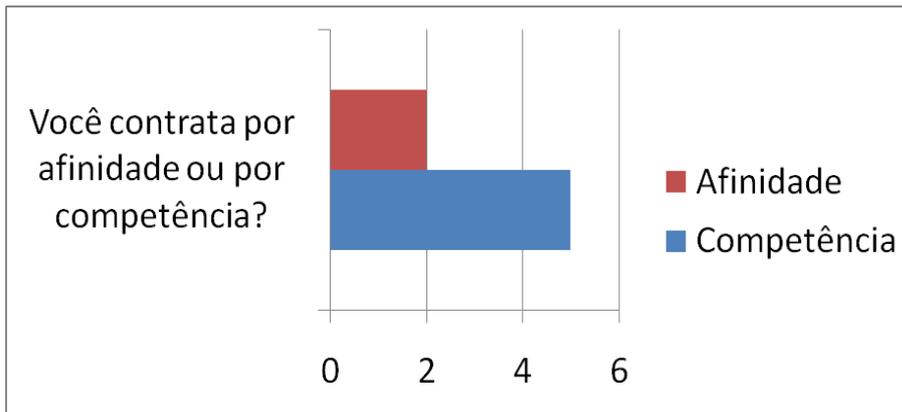
■ Sim ■ Não ■ Neutro



**Você recruta ou
contrata por
indicação?**

■ Indicação
■ Recruta





4.1 PROPOSTA DO PLANO:

A rotatividade de funcionário (turnover) é um indicador que merece bastante atenção, em especial dentro das empresas do ramo de combustíveis. Isso porque, quando se tem uma elevada rotatividade de funcionários, pode representar custo maior para empresa, além de prejudicar o clima organizacional. Por isso, que tendo em vista os custos para substituir um funcionário e manter o índice de rotatividade o mais baixo possível que elaboramos um plano de ação com:

- Aprimoramento do processo seletivo, pois é uma boa maneira a rotatividade melhorando o processo de recrutamento e seleção.
- Desenvolver um plano de cargos e carreira, pois as empresas que fornecem aos seus funcionários um direcionamento de carreira, cria mais chances que eles fiquem retidos trabalhando para empresa.
- Investir na capacitação dos funcionários, ao investir na capacitação do funcionário, o mesmo se sentirá mais valorizado e verá que a empresa se preocupa com o melhoramento de instrução da equipe interna.

- Oferecer benefícios, pois já foi visto em estudos que ao ser instituído políticas internas de benefícios ajudam também na diminuição dos casos de rotatividade, tendo em vista que muitos funcionários em alguns casos preferem receber benefício a aumento de salário.
- Conversar com a equipe é uma tática muito eficiente onde a empresa abre linhas de comunicação entre a gestão e os funcionários.
- Pensar na qualidade de vida, investir na qualidade das ações internas impacta diretamente na saúde dos colaboradores.
- Mensurar o desempenho, quando se é acompanhado de perto o desempenho da equipe interna para saber como está a produtividade, ajuda ao gestor a se antecipar a possíveis desligamentos no futuro.
- Controlar a jornada de trabalho, pois com o excesso de horas trabalhadas, o acúmulo de horas extras e as férias dos funcionários acarretam o aumento da rotatividade.

Etapa	Passo	Pergunta	O que preencher
1	What?	O que será feito?	Mostrar a importância dos profissionais, deixando sempre bem claro as perspectivas da empresa para com os funcionários, mostrando as vantagens que eles terão.
2	Why?	Por que isso será feito?	Para que possa ser diminuída a rotatividade desses funcionários.
3	Where?	Onde (em que local) será feito?	Será realizado no quadro de funcionários, que será analisado pelo RH da empresa.
4	Who?	Quem irá fazer?	Ficará sobre responsabilidade do setor de RH analisar como esta a questão da rotatividade para traçar a melhor estratégia.
5	When?	Quando será feito?	Será realizado analise uma vez por ano ou quando for necessário, quando for percebido aumento na rotatividade.
1	How?	Como será feito?	Com analise do setor de RH para ver como esta a rotatividade de funcionários dentro da empresa, para caso estiver em alta, juntamente com a gestão já pensar em novas estratégias para que os

			funcionários se sintam mais valorizados pela empresa e não queiram sair, conseqüentemente diminuir a rotatividade, aumentando a qualidade do serviço.
2	How Much?	Quanto irá gastar?	Uma vez ao ano repassar uma porcentagem dos ganhos da empresa para os funcionários, para que eles se sintam participantes também nos lucros, que são frutos dos seus serviços.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo procurou esboçar todas as dificuldades vivenciadas pelas empresas de postos de combustíveis em relação a grande rotatividade de funcionários, onde para tal seja necessário à permanência daqueles funcionários mais talentosos. Foram pesquisados alguns autores onde o objetivo é direcionar os estudos para a captação e retenção de profissionais. Em algumas empresas vemos que passam por diversas situações desagradáveis quando não dispõem de profissionais talentosos, assim elas passaram a investir no capital humano, formando seus próprios talentos.

Deste modo vem se buscando no recrutamento de talentos que seja mais rigoroso para que a empresa encontre um profissional capacitado ou com desejo de aprender, onde estes talentos não estão nada fáceis de encontrar no mercado, e estão ficando cada dia mais exigente para prestar seus serviços às empresas, chegando até ao ponto de alguns definirem em até o horário que eles querem trabalhar sem contar com os benefícios exigidos por eles, logo as organizações se dispõem as exigências deles, pois sabem que com suas habilidades eles terão um grande potencial competitivo e sairá na frente de muitas concorrentes no mercado.

Propor a utilização e implantação da proposta apresentada pela autora para que a empresa X possa melhorar seus resultados, e minimizar os custos com rotatividade, com esse processo sugerido para mitigação de turnover na referida empresa.

Portanto, recomenda-se para as empresas que invistam mais em seus colaboradores, desde a realização de capacitação, até o treinamento, para que seja investido cada vez mais no capital intelectual, oferecendo oportunidades de

crescimento profissional, onde com os benefícios adquiridos, eles possam viver com maior segurança qualidade de vida, e em troca as organizações terão profissionais cada dia mais motivado, e disposto a atingirem os resultados exigidos, assim manter-se no mercado com maior competitividade.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. B; ESTENDER, A. C; VASCONCELOS, K. J. A desmotivação e as causas da rotatividade nos colaboradores. 2015 Disponível em: Acesso em: 25. mai. 2022.

BARCELOS, Mara Regina dos Santos; FREITAS, Andre Luis Policani. **Artigo: Modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho do setor bancário.** Bento Gonçalves, 2012.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. Manual de Gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002, v. 1.

BRASIL. Lei nº 9956, de 12 de janeiro de 2000. Proíbe o funcionamento de bombas de autos serviço nos postos de abastecimento de combustíveis e dá outras providências. Presidência da República: Casa Civil. Brasília, 2000.

BRIGÍDO, Ana Lúcia Santos; GALINSKI, Márcia Célia. Retenção de talentos: a valorização e o reconhecimento das pessoas nas organizações. Simpósio internacional de ciências integradas da UNAERP campus Guarujá. Disponível em: Acesso em: 28. set. 2022.

CAVASSANI, A. P; CAVASSANI, E. B; BIAZIN, C.C. Qualidade de vida no trabalho: Fatores que influenciam as organizações. Simpósio de engenharia da produção. XXII SIMPEP. Bauru-SP, 2006. Disponível em: Acesso em: 30. set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DALL'INHA, G. R.; A. A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: Um estudo de caso. 2006. Dissertação – Área de Concentração em Gestão de Qualidade e Produtividade. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina 2006.

DUTRA, Joel de Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendência e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

DIEESE - Departamento intersindical de estatística e estudos sócio- econômicos. Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho – São Paulo: DIEESE, 2011. Disponível em: Acesso em: 26 de ago. 2022

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela et al. Administração: Princípios teóricos e práticos. 1.ed. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013. p. 217.

GIL, Antonio. Carlos. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2002.

JONOS, D. C.; MACHADO, O. A. Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. 2015. Disponível em: <http://www.fapan.edu.br/media/files>. Acesso em: 12 dez. 2022.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de Recursos Humanos. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIVA JÚNIOR, F. G. DE; LEÃO, A. L. M. D. S.; MELLO, S. C. B. DE. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 31, p. 190–209, 2011.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Matriz 5W2H: Como utilizar e suas vantagens. Portal Administração. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2ho-que-e-e-como-utilizar.html>. Acesso em: 09 dez. 2022

SILVA, Brunno. 5W2H - Ferramenta para você planejar. Administradores. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/5w2h-ferramenta-para-voce-planejar>. Acesso em: 10 dez. 2022.

VILAS BOAS, Ana Alice e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009.

APÊNDICE
ENTREVISTAS

EMPRESA (A) DISTRITO DE TERRA BOA	
PREGUNTAS	RESPOSTAS
Você recruta ou contrata por indicação?	Contrato por indicação, por lugar pequeno conheço meus clientes e quando preciso contratar já pergunto sobre a pessoa para conhecidos e para meus clientes e costuma dar certo
Você contrata por afinidade ou por competência?	As duas formas, os que gostam de trabalhar e precisam de trabalho.
Quais ferramentas são utilizadas para reter funcionários?	Treino eles uma vez ao ano e do muito incentivo, trato como minha família, e são bem pagos.
Em media quanto tempo você demora para recrutar, selecionar e contratar seus colaboradores?	Não trabalho desta forma. Em contrato por indicação.
Na sua visão existe um índice alto de rotatividade em sua empresa?	Não temos está problema
Você considera alto, médio ou baixa a sua rotatividade?	Muito baixa.
Qual seu índice de rotatividade anual?	Estamos com os mesmos funcionários a praticamente três anos e estamos satisfeitos.

EMPRESA (B) ALVORADA DO OESTE	
PREGUNTAS	RESPOSTAS
Você recruta ou contrata por indicação?	Nós recrutamos.
Você contrata por afinidade ou por competência?	Por competência e por afinidade e importante ter os dois.
Quais ferramentas são utilizadas para reter funcionários?	Na fase teste mesmo sem experiência se for o caso contratamos o funcionário com mais agilidade em atendimento e carisma com os clientes e equipe.
Em media quanto tempo você demora para recrutar, selecionar e contratar seus colaboradores?	40 dias e ainda em alguns casos dispense todos, e reinicio o processo.
Na sua visão existe um índice alto de rotatividade em sua empresa?	Sim, muito alto.
Você considera alto, médio ou baixa a sua rotatividade?	Eu considero alto.
Qual seu índice de rotatividade anual?	Infelizmente estamos com muitas dificuldades, Pois com tantos benefícios do governo as pessoas não estão preocupadas em trabalhar

	<p>Por tanto a rotatividade acaba sem bastante Dificultando fazer uma equipe de durabilidade. Nos meus cálculos de 100% uns 30% dentro de uma ano.</p>
--	--

EMPRESA (C) ROLIM DE MOURA	
PREGUNTAS	RESPOSTAS
Você recruta ou contrata por indicação?	Nós recrutamos.
Você contrata por afinidade ou por competência?	Por competência gostamos de uma equipe bem treinada.
Quais ferramentas são utilizadas para reter funcionários?	Treinamento mensal, visto satisfação cliente, auxílio saúde, um salário relativo ao cargo. Folgas semanais e premiação anual ao frentista destaque, bônus por produtos vendidos.
Em media quanto tempo você demora para recrutar, selecionar e contratar seus colaboradores?	90 dias o RH que resolve este processo estou bem satisfeito.
Na sua visão existe um índice alto de rotatividade em sua empresa?	Muito baixo. Dentro do normal
Você considera alto, médio ou baixa a sua rotatividade?	Muito baixo
Qual seu índice de rotatividade anual?	Não temos esta informação.

EMPRESA (D) JI PARANÁ	
PREGUNTAS	RESPOSTAS
Você recruta ou contrata por indicação?	Nós recrutamos.
Você contrata por afinidade ou por competência?	Por competência.
Quais ferramentas são utilizadas para reter funcionários?	Treinamos a equipe, somos flexíveis nos horários, temos planos de cargo e salário, passamos feedback mensais para toda a equipe entre partes e por partes, e damos incentivo em forma de reconhecimentos.
Em media quanto tempo você demora para recrutar, selecionar e contratar seus colaboradores?	Dentro do período normal temos s setor responsável e bem tranquilo.
Na sua visão existe um índice alto de rotatividade em sua empresa?	Na media
Você considera alto, médio ou baixa a sua rotatividade?	Médio
Qual seu índice de rotatividade anual?	Menos de 10% anual

EMPRESA (E) PRESIDENTE MÉDECI	
PREGUNTAS	RESPOSTAS

Você recruta ou contrata por indicação?	Nós recrutamos
Você contrata por afinidade ou por competência?	Por competência.
Quais ferramentas são utilizadas para reter funcionários?	O principal é treinar, feedback, reconhecimento por desempenho, bônus por abastecimento.
Em média quanto tempo você demora para recrutar, selecionar e contratar seus colaboradores?	40 dias o setor RH resolve bem tranquilo, nos treinamos e trabalhamos com 30/60 na experiência.
Na sua visão existe um índice alto de rotatividade em sua empresa?	Normal
Você considera alto, médio ou baixa a sua rotatividade?	Diria de baixo para médio.
Qual seu índice de rotatividade anual?	Menos de 10% anual

PROJETO

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO LUCAS – JI-PARANÁ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JEOVANE ZANQUETA

DESENVOLVIMENTO DE PROPOSTA PARA MITIGAÇÃO DA
ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA X

Ji-PARANÁ/RO

2022

JEOVANE ZANQUETA

DESENVOLVIMENTO DE PROPOSTA PARA MITIGAÇÃO DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA X

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, sob

Orientador: prof. Leandro Carlos Magnabosco

Ji-PARANÁ/RO

2022

SUMÁRIO

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO 7

Título	7
Autor	7
Finalidade	7
Instituição	7
Orientação	7

1.DEFINIÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE 35

1.1 Caracterização da organização e seu ambiente	35
1.2 Situação Problemática	35
1.2.1 Limites do Projeto	36
1.3 Objetivos	36
1.3.1 Geral:	36
1.3.2 Objetivos específicos:	36
1.4 Justificativa	36
1.4.1 Oportunidade do projeto:	9
1.4.2 Importância do projeto:	9
1.4.3 Viabilidade do projeto:	38

2.TEORIA DE BASE 38

2.1 título do primeiro conteúdo abordado.....	10
2.2 Rotatividade – causas e consequências.....	<u>11</u>
2.3 Retenção de pessoas (talentos).....	11

3.METODOLOGIA 12

3.1 Plano ou delineamento da pesquisa	<u>12</u>
3.2 Definição da Área ou população alvo do estudo	<u>12</u>
3.3 Plano de amostragem	<u>13</u>
3.4 Planos de instrumento de coleta	<u>13</u>
3.5 Plano de Análise de Dados	<u>13</u>
3.5.1 Análise qualitativa	<u>13</u>
3.5.2 Análise quantitativa	<u>13</u>

4.CRONOGRAMA 14

5.ORÇAMENTO.....	14
------------------	----

6.REFERÊNCIAS 16

7.APÊNDICE 17

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título

Desenvolvimento de Proposta para Mitigação da Mitigação da Rotatividade de Funcionários na Empresa X

Autor

Jeovane Zanqueta

Finalidade

Requisito para aprovação na disciplina TCC em Administração - Prática Empresarial I, no curso de Administração do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná.

Instituição

Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná

Orientação

Professor (a) Especialista Leandro Carlos Magnabosco

1.DEFINIÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

1.1 Caracterização da organização e seu ambiente

Dentro do ambiente competitivo das organizações, para que se possa atingir um alto nível de desempenho buscando novas técnicas para garantir vantagens competitivas diante da concorrência, um dos grandes fatores importantes para qualquer organização são pessoas. Por isso é de extrema importante o modo como são geridas essas pessoas dentro da organização, da empresa.

A rotatividade de colaboradores de uma organização podem gerar fatores positivos como a entrada de um funcionário que tem um vasto conhecimento, experiências e idéias inovadoras. Mas também pode acarretar prejuízos para a organização, resultando em altos custos, causando insatisfação nos colaboradores e afetando a imagem da empresa. Nos postos de combustíveis, vemos que a rotatividade está diretamente relacionada às práticas de gestão de pessoas e outros fatores como: carga horária de trabalho, falta de perspectiva de crescimento profissional, e insatisfação com o salário.

Portanto a empresa x localizada no município de Presidente Medici, que é uma empresa de sucesso no seu ramo de venda de combustível sempre procura ter seus planejamentos estratégicos alinhados e atrelados em todas as áreas da empresa, podendo assim melhor identificar a causa de rotatividade dos funcionários da empresa, sendo necessário identificar qual motivo e causa desta problemática.

Atualmente a empresa x passa por uma serie de problemas para contratação de funcionários tendo em vista a carga horária e horários propostos para exercer a função de frentista, pois nem todas as pessoas estão tão dispostas a trabalharem aos finais de semana, feriados, e às vezes durante a madrugada com salários baixos.

1.2 Situação Problemática

No ramo de atividade de postos de combustíveis temos como fator primordial o trabalho dos frentistas-caixa e estes possuem com atividade principal o atendimento ao público. Nesse cenário contracenam diferentes interlocutores, onde os elementos de cenografia aparecem definidos *a priori* pela empresa (equipamentos, instrumentos, espaço), e as regras da interação dos sujeitos são preestabelecidas pela organização do trabalho, além de exercerem as atividades desenvolvidas nos postos de combustíveis compreendem a manipulação e abastecimento de combustíveis, troca de óleo, lavagem de veículos, calibração de pneus, entre outras.

Com isso a atividade de revenda de combustíveis é considerada de impacto à saúde humana e ao meio ambiente, podendo causar contaminação humana e animal, incêndios, explosões, geração de resíduos e contaminação do solo e das águas subterrâneas.

Os trabalhadores de postos de combustíveis são submetidos, em suas atividades laborais, à exposição e trabalho em ambientes insalubres, com presença de substâncias químicas, destacando-se os Compostos Orgânicos Voláteis (COVs), contidos nos combustíveis manipulados por esses funcionários, onde os mesmos estão expostos a riscos químicos. Por isso atualmente se tem certa dificuldade para contratação desses profissionais para esta categoria (VASCONCELLOS; SILVA, 2014).

Sendo assim, é necessário questionar, o que pode ser feito para melhor a condição de trabalho desses profissionais que estão expostos a risco químicos a sua saúde, como também riscos com sua saúde mental devida o atendimento ao público?

1.2.1 Limites do Projeto

O presente estudo tem limitação no tocante a respostas de questionários enviados aos funcionários, mas mantendo o foco para o setor gerencial da empresa, onde será envolvido uma pesquisa com intuito de avaliar e entender a visão dos colaboradores a respeito da gestão da empresa, o modo como são liderados. O objeto buscar em conjunto com a empresa verificar como está sendo exercida a liderança dos gestores para um melhor desenvolvimento da equipe, buscando sempre praticas mais positivas e melhorar os pontos negativos postos pelos colaboradores. Deste modo a idéia principal é elabora um plano de diretrizes e estratégias para estimular e aperfeiçoar as habilidades de liderança da empresa para com seus funcionários.

1.3 Objetivos

Mostra que esse indicador de proposta de mitigação sobre rotatividade de funcionários dentro da empresa x merece uma atenção especial.

1.3.1 Geral:

Desenvolver proposta para mitigação da rotatividade de funcionários na empresa x

1.3.2 Objetivos específicos:

- Levantar quais as práticas de gestão mais significativas na intervenção da rotatividade de pessoal nos postos de combustíveis;

- Conhecer a visão dos funcionários de problemas que podem ser associados à rotatividade;
- Analisar os fatores responsáveis que elevam o alto índice de rotatividade nos postos de combustíveis;
- Propor melhorias para retenção de funcionários na empresa x.

1.4 Justificativa

A rotatividade de funcionários se torna um problema na medida em que começa a alocar constantemente funcionários de suas áreas de atuação habituais, para suprir a necessidade em outro setor antes que a função deste seja ocupada efetivamente por um novo empregado. Além disso, a alta rotatividade ocasiona falta de produtividade, perda de lucro e de saúde organizacional (BISPO, 2005). Ainda segundo Bispo (2005) a perda de talentos desequilibra as operações internas na empresa, refletindo na preferência do consumidor.

Por isso é comum em toda organização ocorrer entradas e saídas de funcionários, porém o elevado índice de rotatividade pode ser prejudicial para toda a organização.

Diante de um mercado exigente e competitivo, saber fazer um planejamento de recrutamento e seleção, bem como um treinamento efetivo na organização, é muito importante; principalmente, para reduzir os índices de rotatividade, captar e reter colaboradores capacitados e competentes.

Com relação às contribuições práticas do estudo, esta pesquisa é importante para as organizações porque irá fornecer subsídios e informações que poderão auxiliar no processo de tomada de decisão. Além de proporcionar conhecimento dos principais pontos negativos, bem como ampliar o entendimento, possibilitando a compreensão e conseqüente redução dos altos índices de rotatividade, podendo favorecer o desenvolvimento do desempenho organizacional.

Para a sociedade a temática é relevante, no sentido de agregar valor aos indivíduos que compõem a organização de forma precisa, possibilitando à gestão de pessoas uma melhor compreensão do tema e, assim, contribuir para o desenvolvimento.

1.4.1 Oportunidade do projeto:

O presente projeto visa oportunizar o repasse de informações pertinentes para que empresas dos ramos de combustíveis possam ter acesso e analisar como podem melhorar para diminuir o alto índice de rotativa de funcionários, analisando a melhor dinâmica da jornada de trabalho, garantir melhores equipamentos, salários e adicionais de acordo com a função que os mesmo exercem, além de ouvir as reivindicações dos funcionários que em alguns casos podem

até contribuir no tocante a melhoria para empresa, conseqüentemente aumentando a lucratividade.

1.4.2 Importância do projeto:

O projeto é importante por oportunizar uma amostragem de como estão sendo tratados os casos de rotatividade de funcionário de postos de combustíveis e conseqüentemente melhorar as condições de trabalho dos frentistas e amenizar as suas longas escalas de trabalho, diminuindo assim os riscos de adoecimento pelos fatores físicos e químicos e mental.

1.4.3 Viabilidade do projeto:

É viável pela facilidade de acesso às informações da empresa, a seus funcionários e gerência. Também, por consequência de estágio, observar a realidade da empresa.

O projeto tem a viabilidade para ser de grande impacto para um melhor método de trabalho, e com isso levando os trabalhadores com mais gosto para exercer suas funções e em consequência uma oportunidade de aumento de faturamento da empresa.

2. TEORIA DE BASE

Este capítulo apresentará à fundamentação teórica usada neste trabalho, por se tratar de um estudo científico tendo como parte o levantamento de teorias disponíveis, sendo abordado o tema de gestão de funcionários assim como os aspectos que são relacionados à rotatividade da organização.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A análise ergonômica do trabalho dos frentistas realizou-se em um posto da rede, com base em dois recortes analíticos: (1) a concepção organizacional da função ou trabalho prescrito; (2) as atividades dos atendentes no cenário real de execução das tarefas.

Também foi vista a questão da gestão de pessoas no tocante aos cargos e salários, analisando o que deve ser priorizado para o melhor desenvolvimento dos colaboradores tornado um modo de incentivar os trabalhadores. Por isso é de grande importância à transparência na

comunicação, da devida importância para realização de treinamento, onde conseqüentemente desenvolverá a equipe visando uma melhor forma para a rotatividade dos funcionários, obedecendo todas as regras de impostas pela gestão do posto de combustível.

Teorias que embasam as possíveis soluções para a rotatividade:

Clima organizacional

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

Um número pequeno de rotação de pessoal é sadio. Os administradores devem, porém, preocupar-se quando a rotação aumenta, uma vez que há um custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com desligamentos que são facilmente mensuráveis.

Remuneração

O conceito mercado abrange uma dimensão de espaço, sendo uma área física, geográfica ou territorial; de tempo, onde irá depender da época, indicando a sazonalidade; e de oferta e procura, onde a oferta é disponibilidade de um determinado item e a procura é a demanda de algo. (CHIAVENATO, 2002).

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

Desenvolvimento de pessoas

Para Chiavenato, [...] a qualidade de vida no trabalho tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, do outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade.

Uma avaliação informal também permite que, durante os programas de treinamento realizados para avaliar o trabalho em andamento, o funcionário receba uma resposta mais pessoal sobre seu desempenho (HICKMAN, 2016).

Identifique a causa-raiz para aqueles que saem e para aqueles que ficam

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

A evasão de funcionários não poderá ser evitada somente com compensação salarial ou com uma boa política de benefícios. É necessário que a empresa crie soluções e condições para que o funcionário deseje realmente permanecer na empresa e sinta que as contribuições serão válidas para seu desenvolvimento e crescimento profissional (GIL, 2001).

Criar programas de desenvolvimento de carreira

Chiavenato (2010, p. 409), define que: O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Segundo Lucena (2009: 100), a estruturação e descrição de cargos é etapa do planejamento organizacional, onde se procura estabelecer posições de trabalho, atribuições, responsabilidades e autoridade.

2.2 Rotatividade – causas e consequências

Além da queda em desempenho e resultados, as consequências envolvem a redução no desenvolvimento profissional e o aumento de custos. O ambiente organizacional e os processos também se desgastam dependendo da frequência na rotatividade e os motivos pelos quais ela acontece.

2.3 Retenção de pessoas (talentos)

A retenção de talentos é uma das mais importantes ações da gestão de pessoas, pois constitui um conjunto de práticas que ajudam a tornar o ambiente organizacional mais atrativo para os profissionais.

3. INTRODUÇÃO SOBRE METODOLOGIA

Para obtenção dos resultados será realizada análise quantitativa como modo de apoiar as ideias e concepções dentro deste trabalho sendo analisados os principais motivos que estavam causando a rotatividade no município onde esta localizada a empresa X. Inicialmente foi realizada uma análise de documentos através de sites de empresas, blogs, revistas digitais, documentos sobre convenções coletivas. Posteriormente será aplicado um questionário com 16 perguntas de múltipla escolha.

Em seguida será realizada análise quantitativa referente ao questionário aplicado aos colaboradores da empresa, de forma online utilizando os seus aparelhos celulares, pois a mesma será aplicada em forma de link google forms.

3.1 Plano ou delineamento da pesquisa

Mostrar que a rotatividade é um indicador que determina a frequência com que sua equipe é substituída.

Com o impacto da rotatividade, pode ser um pouco difícil notar a rotatividade dentro de um posto de combustível ao longo do tempo. Para facilitar essa tarefa, temos 5 características que ajudam a determinar se a rotatividade está muito elevada ou não: Alto custo com contratação e desligamento; Funcionários pouco engajados; Dificuldades de comunicação na equipe; Alto índice de erros; Pouco tempo de permanência na empresa.

3.2 Definição da Área ou população alvo do estudo

A população utilizada para abordagem de finalidade para o presente estudo será feita com 9 funcionários que trabalham no posto de combustível da empresa X que ficam no abastecimento de veículos.

3.3 Plano de amostragem

Para apresenta uma amostragem da satisfação dos funcionários da empresa, foi elaborado um questionário que seria respondido anonimamente, para se ter um resulta da satisfação de cada funcionário e entender os motivos da rotatividade.

3.4 Planos de instrumento de coleta

Será elaborado e aplicado um questionário de para identificação do grau de satisfação no trabalho através de pesquisa estruturada para os funcionários operacionais da empresa X.

3.5 Plano de Análise de Dados

Análise foi realizada com base nas respostas dadas pelos colaboradores, embora a maioria dos funcionários não se propusesse em responder ao questionário, mesmo sendo esclarecido que seria um questionário com respostas anônimas.

3.5.1 Análise qualitativa

O presente questionário teve uma qualidade de respostas positivas em relação à empresa, usando como base os livros de Sylvia Maria Azevedo Roesch.

3.5.2 Análise quantitativa

Foi analisado as respostas de 3 colabores que responderam ao questionário, onde 100% das respostas foram positivas no tocando ao local de trabalho, materiais de EPIs, liderança, benefícios, utilizando como referência os livros de Sylvia Maria Azevedo Roesch.

4. CRONOGRAMA

Atividades	Período 2022																			
	Agosto				Setembro				Outubro				Novembro				Deembro			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª
Visitas de estágio																				
Aprofundamento dos estudos teóricos																				
Coleta de dados																				
Análise e interpretação dos dados																				
Entrega para avaliação grau 1																				
Modificação sugerida pelo avaliador																				
Conclusão da pesquisa																				
Redação final																				
Entrega e apresentação à banca																				
Correção sugerida pela banca																				

5. ORÇAMENTO

O orçamento estimado para o presente este estudo esta descrito na tabela abaixo.

MATERIAIS	VALOR
Despesas com deslocamento e alimentação	R\$ 200,00

Custo com material didático	R\$ 50,00
Total estimado:	R\$ 250,00 valor estimado para desenvolvimento projeto.

*Valores estimados

6. REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. B; ESTENDER, A. C; VASCONCELOS, K. J. A desmotivação e as causas da rotatividade nos colaboradores. 2015 Disponível em: Acesso em: 25. mai. 2022.

BARCELOS, Mara Regina dos Santos; FREITAS, Andre Luis Policani. **Artigo: Modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho do setor bancário.** Bento Gonçalves, 2012.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. Manual de Gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002, v. 1.

BRASIL. Lei nº 9956, de 12 de janeiro de 2000. Proíbe o funcionamento de bombas de autos serviço nos postos de abastecimento de combustíveis e dá outras providências. Presidência da República: Casa Civil. Brasília, 2000.

BRIGÍDO, Ana Lúcia Santos; GALINSKI, Márcia Célia. Retenção de talentos: a valorização e o reconhecimento das pessoas nas organizações. Simpósio internacional de ciências integradas da UNAERP campus Guarujá. Disponível em: Acesso em: 28. set. 2022.

CAVASSANI, A. P; CAVASSANI, E. B; BIAZIN, C.C. Qualidade de vida no trabalho: Fatores que influenciam as organizações. Simpósio de engenharia da produção. XXII SIMPEP. Bauru-SP, 2006. Disponível em: Acesso em: 30. set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DALL'INHA, G. R.; A. A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: Um estudo de caso. 2006. Dissertação – Área de Concentração em Gestão de Qualidade e Produtividade. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina 2006.

DUTRA, Joel de Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendência e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

DIEESE - Departamento intersindical de estatística e estudos sócio- econômicos. Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho – São Paulo: DIEESE, 2011. Disponível em: Acesso em: 26 de ago. 2022

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela et al. Administração: Princípios teóricos e práticos. 1.ed. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013. p. 217.

GIL, Antonio. Carlos. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2002.

JONOS, D. C.; MACHADO, O. A. Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. 2015. Disponível em: <http://www.fapan.edu.br/media/files>. Acesso em: 12 dez. 2022.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de Recursos Humanos. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIVA JÚNIOR, F. G. DE; LEÃO, A. L. M. D. S.; MELLO, S. C. B. DE. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 31, p. 190–209, 2011.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Matriz 5W2H: Como utilizar e suas vantagens. Portal Administração. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2ho-que-e-e-como-utilizar.html>. Acesso em: 09 dez. 2022

SILVA, Brunno. 5W2H - Ferramenta para você planejar. Administradores. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/5w2h-ferramenta-para-voce-planejar>. Acesso em: 10 dez. 2022.

VILAS BOAS, Ana Alice e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009.

7. APÊNDICE

Questionário

Como você descreveria seu nível geral de satisfação no trabalho? (3)

100%

Muito Satisfeito

3

0%

Satisfeito de alguma forma

0

0%

Neutro

0

0%

Um pouco insatisfeito

0

0%

Muito Insatisfeito

0

Como você avaliaria o seguinte? (3)

Salário

0%

A baixo da média

0

67%

Média

2

33%

Boa

1

0%

Excelente

0

Benefícios gerais

0%

A baixo da média

0

67%

Média

2

33%

Boa

1

0%

Excelente

0

Benefícios para a saúde

0%

A baixo da média

0

50%

Média

1

50%

Boa

1

0%

Excelente

0

Ambiente físico de trabalho

0%

A baixo da média

0

50%

Média

1

0%

Boa

0

50%

Excelente

1

Liderança sênior

0%

A baixo da média

0

67%

Média

2

33%

Boa

1

0%

Excelente

0

Gestão individual



Feedback de desempenho



Avaliações de funcionários



Reconhecimento



Oportunidades de treinamento



0%

Excelente

0

Oportunidades de avanço

0%

A baixo da média

0

67%

Média

2

0%

Boa

0

33%

Excelente

1

Você se sente valorizado no trabalho? (3)

100%

Sim

3

0%

Não

0

Você tem os recursos de que precisa para desempenhar bem seu trabalho? (3)

100%

Sim

3

0%

Não

0

Seu trabalho lhe causa estresse ou ansiedade? (3)

100%

Não

3

0%

Sim

0

Estão sendo feitos esforços suficientes para solicitar opiniões e comentários de colegas? (2)

100%

Sim

2

0%

Não

0