CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ

SUÉLI GABARDO LEMOS

RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE DE VIDA, SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO COM OS ÍNDICES DE TURNOVER: UM ESTUDO NA EMPRESA PACKEM EM AURORA SANTA CATARINA.

RIO DO SUL

2022

CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ

SUÉLI GABARDO LEMOS

RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE DE VIDA, SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO COM OS ÍNDICES DE TURNOVER: UM ESTUDO NA EMPRESA PACKEM EM AURORA SANTA CATARINA.

Trabalho a ser apresentado como requisito para conclusão do curso de Administração, área das Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Prof.M.a: Elisandra de Brito Farias

RIO DO SUL

2022

RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE DE VIDA, SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO COM OS ÍNDICES DE TURNOVER: UM ESTUDO NA EMPRESA PACKEM EM AURORA SANTA CATARINA.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Área de Administração do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, a ser apreciado pela banca examinadora, formada por:

Prof.ª M.a Elisandra de Brito Farias

Prof. Orientadora:

Banca examinadora

Prof. Doutor Andrei Stock

Prof. Mestre Daniel Rodrigo Strelow

RIO DO SUL

2022

“Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas” - *Pequeno Príncipe*

AGRADECIMENTOS

A Deus, coadjuvante de toda vida e de todas as coisas que neste mundo existem, por Ele toda veneração pelo dom da minha vida.

A minha família, meus pais e meus irmãos, em especial dona Ana e seu Luis, autores da “trilha sonora” pelo qual percorro diariamente, pelo apoio, amor, força e ensinamento de todos os valores sobre as coisas ideais da vida.

Aos meus amigos e colegas de sala, que através de conversas de apoio estiveram nos momentos mais árduos do percurso e dos mais alegres também.

Aos professores e monitores das disciplinas exigidas, pelo ensinamento e sabedoria ao transmitir tudo aquilo que realmente importa ao exercer a profissão.

A minha orientadora Elisandra Marluce de Brito Farias pela paciência e compreensão pelo auxílio no desenvolvimento deste trabalho.

A empresa, em especial a Direção por disponibilizar a aplicação do estudo e da pesquisa, bem por me dar a oportunidade de fazer parte do quadro de colaboradores da Packem e me dar a oportunidade de exercer na prática as ações de gestão de pessoas.

E por fim, a referência pela qual rege todo o desenvolvimento e inspiração deste trabalho, Antoine de Saint-Exupéry autor da obra-prima O Pequeno Príncipe.

Para todos, meu mais sincero agradecimento!

RESUMO

Motivação, qualidade de vida e satisfação são os pilares de toda pessoa humana dentro do mercado de trabalho. A junção destes fatores são a estrutura base da qualidade de vida e da criação da cultura organizacional dentro das empresas. Esse estudo se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto à natureza é uma pesquisa aplicada e quanto aos seus objetivos é classificada como uma pesquisa exploratória e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias. Quanto ao tratamento dos dados utilizou-se nas questões abertas o Programa NVIVO, e nas questões fechadas o editor de planilhas excel e apresentados por meio de gráficos e tabela. Através da análise crítica dos dados foi possível identificar uma correlação das respostas referente aos assuntos abordados. Como resultado foram identificadas algumas falhas nas ações que a empresa aborda atualmente, bem como a tratativa de uma mudança de cultura que acarreta um alto índice de *turnover* e insatisfação nos colaboradores. Sendo relacionada quais os principais pontos fortes referente aos questionamentos pertinentes estipulados pela empresa e pela acadêmica, de modo que seja convertido em determinadas propostas de ação. Apresentar alguns conceitos básicos sobre motivação, satisfação e desempenho organizacional, como também de qualidade de vida. Na sequência, a elaboração de algumas sugestões de planos de ação e seu impacto na estruturação das atividades que a empresa possui hoje. Serão apresentados os questionários e seus tópicos, e por fim as considerações finais e demais colocações sobre o tema tratado.

Palavras-chave: Motivação. Qualidade de vida no Trabalho. Satisfação no Trabalho. Turnover.

ABSTRACT

Motivation, quality of life and satisfaction are the pillars of every human person within the labor market. The combination of these factors is the base structure of quality of life and the creation of organizational culture within companies. This study is characterized as a research with a qualitative and quantitative approach. Regarding its nature, it is an applied research and regarding its objectives, it is classified as an exploratory and descriptive research. Data collection was carried out through primary and secondary sources. As for the treatment of data, the NVIVO Program was used in the open questions, and in the closed questions, the excel spreadsheet editor and presented by means of graphs and tables. Through the critical analysis of the data, it was possible to identify a correlation of the answers referring to the approached subjects. As a result, some failures were identified in the actions that the company is currently addressing, as well as dealing with a change in culture that leads to a high rate of turnover and employee dissatisfaction. Being related to the main strengths regarding the relevant questions stipulated by the company and by the academic, so that it is converted into certain proposals for action. Presenting some basic concepts about motivation, satisfaction and organizational performance, as well as quality of life. Next, the elaboration of some suggestions for action plans and their impact on the structuring of the activities that the company has today. The questionnaires and their topics will be presented, and finally the final considerations and other statements on the addressed subject.

Keywords: Motivation; Quality of life at work; Job Satisfaction; Turnover;

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Dados do turnover 43
Gráfico 2 - Percepção quanto ao turnover 45
Gráfico 3 - Consequências do índice de Turnover 45
Gráfico 4 - Motivos das saídas 46
Gráfico 5 - Quais critérios são usados no processo de contratação 47
Gráfico 6 - Como são feitos as avaliações para medir desempenho 47
Gráfico 7 - A empresa possui avaliação de desempenho 48
Gráfico 8 - A empresa possui avaliação de desempenho 48
Gráfico 9 – Quais tipos de treinamentos que são realizados 49
Gráfico 10 – Ações de melhorias na qualidade de vida implantadas na empresa 50
Gráfico 11 - Sexo dos colaboradores 51
Gráfico 12 - Idade dos colaboradores 52
Gráfico 13 - Escolaridade dos colaboradores 52
Gráfico 14 - Tempo de empresa 53
Gráfico 15 - A empresa avalia as faltas e atrasos 54
Gráfico 16 - Motivos para as pessoas faltarem 54
Gráfico 17 - A empresa identifica os motivos das ausências dos colaboradores 55
Gráfico 15 - Motivos de demissão 55
Gráfico 18 - Quanto ao sentimento de reconhecimento 56
Gráfico 19 - Quanto ao treinamento de pessoal 58
Gráfico 20 - Quanto ao relacionamento com os colegas e o superior 59
Gráfico 21 - Quanto ao ambiente de trabalho 60
Gráfico 22 - Quanto aos benefícios 62
Gráfico 23 - Quanto a empresa fornecer refeição 62
Gráfico 22 - Quanto a competência e a motivação por parte da gerência 63
Gráfico 23 - Quanto a imagem da empresa por parte do colaborador 63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relações entre objetivos específicos e método de análise 37

Quadro 2 - Perfil dos gestores 44

Quadro 3 - Plano de ação com base no BSC 66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Controle comportamental: procedimentos 20
Figura 2 - Indicadores de clima organizacional 22
Figura 3 - A rotatividade de pessoal 25
Figura 4 - Fatores da rotatividade de pessoal 28
Figura 5 - Os custos de reposição em função da rotatividade 29
Figura 6 - Abordagem tradicional versus abordagem por competências para Gestão de Pessoas 30
Figura 7 - Hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação 32
Figura 8 - Relação entre Satisfação e não Satisfação segundo a Hierarquia das necessidades humanas 33
Figura 9 - Organograma da Produção Matriz e Acabamento 41
Figura 10 - Organograma geral cargos estratégicos e de apoio 41
Figura 11 - Organograma do setor de RH 42

LISTA DE SIGLAS

TPP: Tecnologia de Processo e Produto

QSSM: Qualidade, saúde, segurança e medicina do trabalho

PPCP: Planejamento, Programação e controle da Produção

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

BSC: Balanced Scorecard

PDI: Programa de desenvolvimento Individual

QSSM: Qualidade, Saúde, Segurança e Medicina do trabalho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14

1.1 TEMA DE ESTUDO 15

1.2 JUSTIFICATIVA 16

1.3 OBJETIVOS 17

1.3.1 Objetivo geral 17

1.3.2 Objetivo específico 17

2. REVISÃO DA LITERATURA 19

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL 19

2.1.1 A cultura organizacional pela visão do colaborador 21

2.1.2 A formação de uma persona profissional 23

2.1.3 O impacto na romantização da produtividade 23

2.2 TURNOVER 24

2.2.1 Causas e consequências do Turnover 25

2.2.2 Mensuração das taxas de Turnover 27

2.2.3 Custos do Turnover 28

2.2.4 Formas para produzir o Turnover 29

2.3 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES 30

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 31

2.5 RELAÇÃO ENTRE TURNOVER, QUALIDADE DE VIDA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO 34

3 MÉTODO 35

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 35

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA 35

3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS 36

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 39

4.1 A PACKEM 39
4.2 INDICES TURNOVER 42
4.2.1 Dados do Turnover 43
4.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES 44
4.3.1 Perfil dos gestores 44
4.3.2 Percepção dos gestores quanto ao Turnover 44
4.3.3 Percepção dos gestores quanto ao método de contratação e ao desempenho 46
4.3.4 Sobre Treinamentos 48
4.3.4.1 Em relação a como são feitos os treinamentos 48
4.3.4.2 Em relação a quais tipos de treinamento que são realizados 49
4.3.5 Sobre a qualidade de vida 50
4.4 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES 50
4.4.1 Perfil dos colaboradores 51
4.4.1.1 Sexo 51
4.4.1.2 Idade 51
4.4.1.3 Grau de instrução 52
4.4.1.4 Tempo de empresa 53
4.4.2 Sobre a percepção do Turnover 54
4.4.2.1 Como a empresa avalia 54
4.4.3 Quanto a motivação e o sentimento de reconhecimento 56
4.4.4 Treinamento e desenvolvimento de pessoal 58
4.4.5 Relacionamentos (Líderes e Colegas) 58
4.4.6 Ambiente de trabalho e Qualidade de vida 59
4.4.6.1 Imagem da empresa 60
4.4.7 Benefícios 61
4.4.8 Liderança 63

4.5 PRINCIPAIS FATORES QUE LEVAM O TURNOVER..... 64

4.6 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COM RELAÇÃO A GESTÃO E A FORMA DE RELACIONAMENTO INTERNO 65

4.7 PROPOSTAS DA AÇÃO 65

5. CONCLUSÃO..... 69

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72

7. APÊNDICES 75

APÊNDICE A - Questionário dos colaboradores..... 75

APÊNDICE B - Questionário dos gestores 78

1 INTRODUÇÃO

Compreender uma organização como um todo é colocar em pauta todos os aspectos emocionais, técnicos, sociais e principalmente psicológicos das pessoas. A partir disso, entendemos que a criação de uma cultura se dá justamente pelo equilíbrio destes fatores e como eles de fato influenciam na escolha de uma carreira profissional e de um estado saudável de trabalho.

A busca por esse estado saudável se dá por entender que nossa característica humana é buscar sempre um local confortável e que vá de encontro com propósito e estilo de vida. Estilo este, que demanda uma gestão muito bem estruturada nas empresas hoje.

Como mencionado, a criação de uma cultura e de um propósito inicia-se com aspectos emocionais, consideramos que inicia-se na infância, onde agrupamos alguns costumes e crenças daquilo que faz sentido para as escolhas futuramente. Isso inclui relacionamento, aprendizado, redirecionamento e muito daquilo que chamamos de propósito de vida.

Iniciado este ponto, começa a pensar nos fatores externos da cultura pessoal dos indivíduos como um todo, a carreira profissional e o modo correto de como se comportar. Falar de motivação e satisfação embora seja um dos temas simples para o auxílio da produtividade é um indicador de como o funcionário observa a empresa e a forma de como ela trata os colaboradores, sendo por desempenho ou pela junção de valores e de cultura, ponto essencial na escolha de sair ou ficar de um determinado local.

O termo motivação deriva do verbo *movere* em latim, que diz respeito e pode ser definida como o aspecto dinâmico do comportamento através do qual se procura compreender o processo de orientação do comportamento por situações e objectos preferidos, desta forma o processo responsável pela intensidade direção e persistência dos esforços de uma pessoa ao alcance de uma determinada meta (ROBBINS, 2002).

Todo e qualquer objeto de plano de ação que envolvam os aspectos qualitativos da qualidade de vida e sua interação com direção, relacionamento e ações de reconhecimento são dominantes para medir produtividade, estes e mais os aspectos psicológicos da identidade pessoal de cada um.

Desta forma o objetivo deste trabalho é esclarecer alguns conceitos de motivação, satisfação e qualidade de vida no trabalho segundo alguns autores e também relacionar esses indicadores nos níveis de turnover, sua definição e embasamento dentro de uma pesquisa de satisfação aplicados com colaboradores e liderança em uma empresa da região, obtendo um diagnóstico a fim da elaboração dos planos de ação e de sugestivas a parte.

Diante do posicionamento da empresa e dos questionamentos que foram postos, a pesquisa tem o propósito de auxiliar na compreensão dos níveis de satisfação e suas demais influências na qualidade de vida perante ao turnover.

Para desenvolvimento deste estudo discorre-se, no segundo capítulo, trazer os assuntos abordados sobre as temáticas e seus conceitos. O capítulo três apresenta-se os procedimentos metodológicos, sendo caracterizados como uma pesquisa.

No capítulo quatro são apresentados os resultados e as discussões das informações obtidas, as quais foram explicadas por etapas. E, por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações.

1.1 TEMA DE ESTUDO

Tratando de motivação e satisfação no trabalho, muitos são os pontos a se observar, desde o ambiente físico, quanto questões de ergonomia, itens de produção até o diálogo entre superiores e equipes de trabalho, são fatores que interligam uns aos outros de forma que cada um seja mais um elemento para gerar produtividade, item chave para o verdadeiro crescimento nas empresas.

Além dos aspectos que geram a motivação, a qualidade de vida no trabalho, bem como os programas de qualidade são critérios de avaliação que o colaborador tem ao optar ou não em uma determinada área e empresa.

Um dos grandes desafios que a maioria dos profissionais enfrentam em sua rotina diária é manter a motivação no trabalho. Sendo uma situação enfrentada não somente pelos colaboradores, mas principalmente pelos empregadores e gestão como um todo.

A motivação é a força que os seres humanos precisam para seguir em frente, é fundamentada nas emoções e na busca por alcançar satisfações. O ser humano pode ser motivado a várias causas tanto para o bem quanto para o mal. O certo e o errado são motivações baseadas nos sentimentos e, dependendo do estado de satisfação do indivíduo ocorre uma ação relacionada.

Segundo Chiavenato (1999), motivação é sinônimo de praticar o esforço em busca de objetivos pessoais individuais, com o propósito de suprir as necessidades, pois cada um possui uma capacidade dentro de si. Ao entender essa capacidade começa a construção organizacional, pois o mercado se remete ao trabalho por uma percepção de produção em grande escala e muitas vezes deixa de lado a humanização em um contexto geral do trabalho. ”Pessoas felizes trabalham mais" é uma frase clichê que na percepção administrativa faz todo sentido. Ao falar

desta mesma ideia entende-se que, também na modelação dos valores da empresa com a união dos princípios do colaborador, gerando assim uma cultura saudável de trabalho.

Além disso, a satisfação no ambiente de trabalho pelos colaboradores vem se tornando um aspecto fundamental de ser compreendido pelas organizações. De acordo com esta constatação, desenvolver pesquisas que identifiquem o grau de satisfação dos colaboradores é importante no sentido de estabelecer os principais fatores determinantes da motivação e a satisfação no trabalho, bem como identificar oportunidades de melhoria das condições gerais, que conduzam a um maior nível de satisfação, à redução dos índices de turnover e absenteísmo e, consequentemente, a uma maior produtividade e lucratividade das organizações. Pois, é perceptível que o *turnover* e o absenteísmo tem apresentado índices expressivos, gerando impactos diretos no desempenho da empresa.

Um dos principais problemas enfrentados pelas empresas está relacionado ao alto índice de *Turnover* de pessoal, na qual acarretam custos indesejados de treinamentos, queda no desempenho e na produtividade e, até mesmo, na falta de profissionais qualificados. Conhecer qual o índice de *Turnover* de pessoal é fundamental, pois caso este índice esteja elevado pode ser considerado que algo está acontecendo de maneira incorreta, gerando assim consequências para o desempenho da organização. Assim, utilizar instrumentos, que minimizem o *turnover* de pessoal e a adesão dos programas de qualidade de vida e bem estar, possibilitam a elevação da eficiência organizacional. Partindo destes pressupostos elaborou-se a seguinte questão norteadora do problema: **qual a relação entre os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação no trabalho na intenção de *turnover* de uma empresa de embalagens localizada no município de Aurora-SC?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Direcionar os aspectos humanistas nas relações dentro das organizações vem sendo um grande desafio nas empresas locais. Onde a busca por apenas produção inibe os pontos motivacionais dos colaboradores e sua qualidade de vida, que consequentemente causam grande impacto nos índices de turnover dentro das empresas.

Ao conduzir uma ideia de motivação trata-se também de formalizar uma identidade profissional com a união dos valores da empresa com os valores do colaborador, unificados estes valores subentende-se que a empresa é provedora de ações que motivem o colaborador a fazer "sempre mais" tanto no sentido produtivo como no de representar a cultura impregnada da empresa para com o mercado e sociedade.

Junto a essa linha, entende-se por motivação, um conjunto de fatores sobre a conduta de um indivíduo sobre determinadas situações, tratando da área clínica com questões de doenças, no processo de aprendizagem quando o assunto é educação. Na vida religiosa e em sua compreensão por entender o motivo de determinadas crenças e no sentido de fé. E nas organizações busca interminável por um maior rendimento dos profissionais. (NAKAMURA, 2005).

Com o objetivo de diagnosticar estes pontos de motivação e dos motivos que geram esses níveis de insatisfação, o presente trabalho irá relatar a formação da ideia do colaborador comparado a posição dos gestores e líderes em relação ao nível de satisfação com as ações que são desenvolvidas, sejam de relacionamento, estado físico (local), perfil e benefícios, para enfim formar os planos de ação dentro da rotina da empresa. E também através da resolução da liderança, analisar a influência e o impacto com os demais fatores.

O trabalho justifica-se para a empresa como instrumento de identificação e formulação de um plano de ação, visto que no mesmo foram levantadas as considerações mais importantes respondidas pelos próprios colaboradores e pela liderança direta.

Quanto a acadêmica e Universidade o estudo veio à tona como método de aprendizado na gestão e nos processos das pessoas, na formação e identificação dos valores e na busca por conhecimento agregado dentro de uma organização onde a romantização não se torna viável nos planos de ação. Tornou-se uma experiência individual de valorização e desenvolveu na prática toda teoria até então estudada.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação no trabalho na intenção de *turnover* de uma empresa de embalagens localizada no município de Aurora-SC.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil dos colaboradores.
- Apresentar os índices de *turnover* de 2020,2021 e 2022.
- Analisar o grau de satisfação dos colaboradores.

- Identificar os principais pontos que levam ao *turnover* na empresa.
- Abordar a percepção dos colaboradores com relação à gestão e a forma de relacionamento interno.
- Propor ações de melhorias.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para o desenvolvimento do estudo, apresenta-se um aporte de referenciais teóricos que relacionam conhecimentos tais como: Comportamento Organizacional; A Relação Organizacional pela visão do Colaborador; A Formação de uma Persona Profissional; O Impacto na Romantização da Produtividade; Causas e Consequências do Turnover; Mensuração das Taxas do Turnover; Custos do Turnover; Formas para reduzir o Turnover; Satisfação dos Colaboradores; Qualidade de Vida no Trabalho; Relação entre Turnover, Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Em tempos o comportamento humano é estudado a fim de entender o auxílio com o alcance das metas e dos objetivos nas organizações. Sabendo que a necessidade do ser humano é satisfazer seus desejos e suas expectativas, cabe às organizações entender se as mesmas estão de acordo com cada propósito. (BATISTA, 2015).

De acordo com Batista (2015) o comportamento humano é um dos indicadores que mais influenciam na produtividade. Fator este que está ligado com a relação pessoal das crenças, valores e expectativas dados pela empresa. Esta falta de ligação e compreensão entre ambas as partes afetam diretamente nas organizações. Quando falamos em uma organização como um todo, estamos também nos remetendo ao comportamento humano como algo considerável em seu crescimento, já que as pessoas são a base da operação em si, e são as responsáveis pela estrutura formal.

Segundo Chiavenato (2009), as pessoas como recurso possuem habilidades, conhecimentos, competências, capacidades distintas e personalidades individuais. Além disso, os objetivos e as expectativas são supridas através de algumas características, que são: A proatividade, onde o comportamento das pessoas é baseado nas necessidades pessoais e em sua satisfação, com isso reagem ao ambiente.

> De modo geral, o comportamento nas organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como pelo comportamento proativo (orientado para objetivos pessoais) dos participantes da organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 67).

O ser humano como ser social, onde a participação na sociedade mantém sua identidade e seu bem estar usando seus relacionamentos com outras pessoas para suprir as

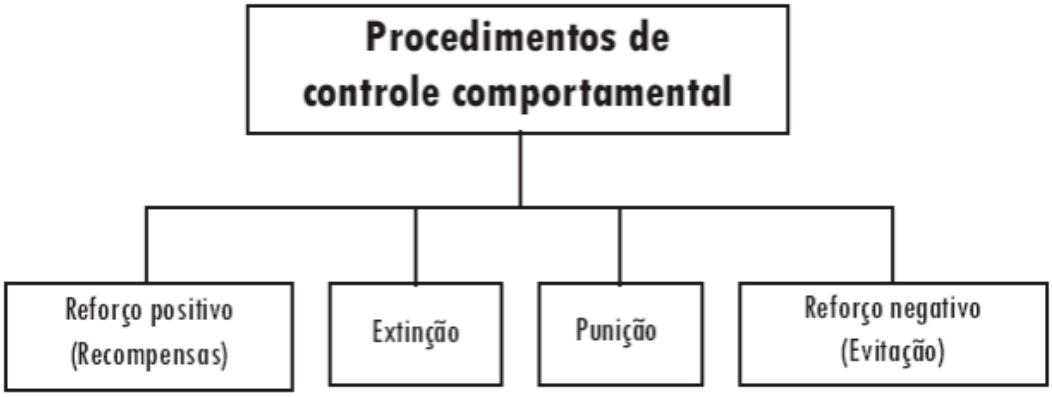
informações que precisa sobre o ambiente que está inserido.

> Os dados obtidos constituem uma “realidade social” para os indivíduos que nela se baseiam para testar e comparar suas próprias capacidades, ideias e concepções, e no sentido de aumentar sua autocompreensão. Aliás, as relações sociais – mais do que qualquer outro fator – determinam a natureza do autoconceito das pessoas. (CHIAVENATO, 2009, p. 67)

Além disso, trata da questão das diferentes necessidades, onde o comportamento que uma pessoa apresenta hoje pode não ser o mesmo no dia seguinte, pois um único fator pode motivar o comportamento a se tornar diferente. A pessoa valida necessidades conforme a vivência, e isso se dá justamente por comprovar que existem diversas formas de encontrar um bem estar. Chiavenato (2009) válida essas características humanas como o conceito de homem completo.

Skinner (1990), em sua teoria estudando as consequências que o comportamento pode gerar percebe-se é levado por uma repetição, esse comportamento é responsável por compreender, controlar, manipular e realizar a manutenção deste comportamento. Essas consequências foram definidas como reforço positivo que se fala em recompensa, e extinção punição e reforço negativo como algo a ser evitado. Estes definem o controle do comportamento.

Figura 1 - Controle comportamental: procedimentos



Fonte: Banov, p. 18 (2019)

Com base no quadro acima, a relação do equilíbrio dos esforços é sempre uma busca por melhorias, com isso as organizações precisam criar estratégias para estabelecer os esforços e as recompensas, alinhados com a responsabilidade que a empresa exige e determina. O colaborador assim que entende que seu comportamento está de encontro com a cultura da

empresa e desempenhando um bom papel atrelados ao cumprimento dos objetivos organizacionais, merece a recompensa e o retorno. (BANOV, 2019).

As empresas entendendo essa necessidade compreende que o grau de comprometimento e envolvimento das pessoas dentro das empresa é ainda maior, e isso vem a tona para diversos fatores, sendo eles: a produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços; a velocidade na absorção de novas tecnologias; a otimização da capacidade instalada; a criação de oportunidades para a aplicação das competências organizacionais; a velocidade de resposta para o ambiente/mercado. (DUTRA, 2016).

2.1.1 A cultura organizacional pela visão do colaborador

Ao tratar da Cultura Organizacional podemos dizer que:“A cultura organizacional pode ser identificada e aprendida através de seus elementos básicos tais como: valores, crenças, rituais histórias e mitos, tabus e normas. Existem diferentes visões e compreensões com relação à cultura organizacional. O mesmo se dá em função das diferentes construções teóricas serem resultantes de opções de diferentes pesquisadores, opções estas que recortam realidade, detendo-se em aspectos específicos (FREITAS, 2012).

Para Milkovich (2000) A cultura organizacional estabelece uma relação entre a necessidade natural do indivíduo com o desenvolvimento pessoal do mesmo. As organizações podem estruturar-se para eliminar níveis gerenciais, levar o poder decisório para mais perto da linha de produção ou do cliente e cortar custos, aumentando a produtividade do trabalho. Essas decisões têm que vir acompanhadas dos apropriados planos de carreira, treinamento no trabalho e atividades de orientação para que sejam bem-sucedidas. Pouco adianta projetar um processo de produção de estado-da-arte se os empregados não souberem como ler e calcular corretamente para operá-lo.

O autor ainda complementa afirmando que os valores organizacionais também afetam o desenvolvimento das pessoas. Nas empresas que escolhem a competição baseada na segurança e no tratamento justo dos empregados, quantidades enormes de recursos são alocadas para lhes dar a opção de mudar seus papéis dentro da organização e oferecer o treinamento necessário para que possam fazê-lo com sucesso. Muitas empresas têm adotado o conceito de aprendizado contínuo para descrever o que esperam de seus empregados no futuro. Para os executivos de recursos humanos, isso se traduz frequentemente em desenvolvimento contínuo.

Dentro da cultura organizacional um indicador relevante para a área de recursos humanos e para a gestão é os indicadores do clima organizacional, onde a empresa adota medidas para identificação de critérios de avaliação para empresa, onde se busca atitudes positivas como confiança, entusiasmo, engajamento, participação e alegria, bem como questões sobre comprometimento. Elencado essas atitudes positivas, o colaborador sente orgulho em fazer parte da empresa. (BISPO, 2006).

Bispo (2006), aborda em sua visão os tipos de clima que podem estar evidentes dentro de uma organização, separados por indicadores de "desfavorável", “mais ou menos” e"favorável":

Figura 2 - Indicadores de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável	**mais ou menos**	**favorável**
⇨ frustração,	⇨ indiferença,	⇨ satisfação,
⇨ desmotivação,	⇨ apatia,	⇨ motivação,
⇨ falta de integração empresa/ funcionários,	⇨ baixa integração empresa/ funcionários,	⇨ alta integração empresa/ funcionários,
⇨ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇨ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇨ alta credibilidade mútua empresa/ funcionários,
⇨ falta de retenção de talentos,	⇨ baixa retenção de talentos,	⇨ alta retenção de talentos,
⇨ improdutividade,	⇨ baixa produtividade,	⇨ alta produtividade,
⇨ pouca adaptação às mudanças,	⇨ média adaptação às mudanças,	⇨ maior adaptação às mudanças,
⇨ alta rotatividade,	⇨ média rotatividade,	⇨ baixa rotatividade,
⇨ alta abstenção,	⇨ média abstenção,	⇨ baixa abstenção,
⇨ pouca dedicação,	⇨ média dedicação,	⇨ alta dedicação,
⇨ baixo comprometimento com a qualidade,	⇨ médio comprometimento com a qualidade,	⇨ alto comprometimento com a qualidade,
⇨ clientes insatisfeitos,	⇨ clientes indiferentes,	⇨ clientes satisfeitos,
⇨ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇨ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇨ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇨ falta de envolvimento com os negócios,	⇨ baixo envolvimento com os negócios,	⇨ alto envolvimento com os negócios,
⇨ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇨ algumas doenças psicossomáticas,	⇨ raras doenças psicossomáticas,
⇨ insucesso nos negócios.	⇨ estagnação nos negócios.	⇨ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo, (2006).

Essa colocação do autor mencionado acima, vem de encontro com o complemento de Coelho (2004), que diz respeito à importância dos dados aos gestores tendo em mãos a análise do clima em que a empresa se encontra em sua cultura organizacional.

Ter esses dados e avaliar como está o clima organizacional da empresa pode afetar de forma positiva ou negativa o comportamento da organização. Da mesma forma que pode ser

instrumento na retenção de talentos e um criar um diagnóstico dos problemas internos que afetam de forma geral a empresa. (FLORES E SILVA, 2016).

2.1.2 A formação de uma persona profissional

Davel e Vergara (2009) ao comentar a importância das pessoas nas organizações, mencionam que as pessoas não fazem apenas parte da vida produtiva da empresa, elas fazem parte do princípio essencial de um processo criativo de inovação, criação e de todo o contexto que faz a empresa se tornar competitiva, cooperativa e ser o diferencial para os clientes, bem como em todo o ambiente de negócio que a empresa se encaixa.

> As pessoas são fonte verdadeira de vantagem competitiva, por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividades com objetividade, quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 31).

Vendo esse cenário, as pessoas passaram a não ser apenas um recurso produtivo, mas sim seres que possuem criatividade, inteligência, emoções e personalidades. Que possuem a capacidade de observar e analisar pontos de vista que a gestão não consegue, tem a autonomia para valorizar outros fatores além de apenas aspectos de produtividade. Pessoas que geram propósitos e não apenas empregados.

> As empresas que preferem fazer cortes de pessoal para superar as épocas ruins irão simplesmente desaparecer. As que sobrevivem serão as empresas que encontrarem uma maneira de participar desta corrida sempre crescente pela vantagem competitiva (GOLDRATT; FOX, 1992, p.14).

Segundo Goldratt e Fox (1992), as empresas se tornaram competitivas a partir do momento em que tiveram o mesmo produto com o mesmo valor, porém qualidade diferente. Essa competição varia conforme a forma que são fabricados e isso depende das pessoas, mão de obra, a qualidade que as pessoas fazem os produtos tornam-o mais caro.

2.1.3 O impacto na romantização da produtividade

Segundo o artigo publicado pela Redação Online (2022), sobre a romantização da produtividade excessiva, com o advento da Revolução Industrial o ritmo de vida e a necessidade de produção aumentou gradativamente, segundo o autor:

> [...] o relógio mecânico, que garantia que nenhum segundo fosse desperdiçado. Semelhante a essa época, no contexto brasileiro contemporâneo, há uma excessiva romantização à produtividade, onde as pessoas não podem ficar sem produzir. Logo, em razão da glamourização demasiada do trabalho, emerge um problema complexo, que acarreta sérias consequências para o indivíduo como distúrbios emocionais e psicológicos.

O autor do artigo ainda menciona que glamourar algumas tarefas, que mesmo em seu estado natural o indivíduo através do seu ambiente é forçado a criar um hábito excessivo de trabalho e isso acarreta grandes danos na qualidade de vida, bem como em sua convivência com as demais pessoas à sua volta. (BOURDIEU, 2022).

Levando em consideração esse assunto, Pierre Bourdieu, sociólogo francês relata em uma teoria original chamada "Habitus", que o ser humano incorpora um padrão imposto pela realidade que ele se encontra, e com a alta tecnologia sendo a nova era da produtividade, a imagem excede a realidade fabril que as empresas possuem hoje. Impõe também o hábito de estar sempre ativo, onde:

> [...] produzindo sempre em exagero, o que traz sérios problemas para o indivíduo que sempre pensa em fazer mais, produzir mais. Nesse viés, é mister providenciar uma reconfiguração nesse exagero excessivo nas mídias sociais.

Falar em propósito, usar termos de coisas que se ama, e muitas vezes o emprego dos sonhos é um discurso que impacta nas relações e no trabalho, e vale mencionar a questão da romantização. Essa romantização é definida como uma carga incomum na carreira do indivíduo, é colocar o trabalho e a profissão no topo como único motivo de realização, levando em conta outras áreas da vida. (MELLO, 2021).

Essa ideia central de que a profissão é o cargo chefe da realização acaba fazendo com que as pessoas identifiquem que a pessoa só é importante se produzir, mas esquece-se que o valor humano está nas relações honestas e seus vínculos. (MELLO, 2021).

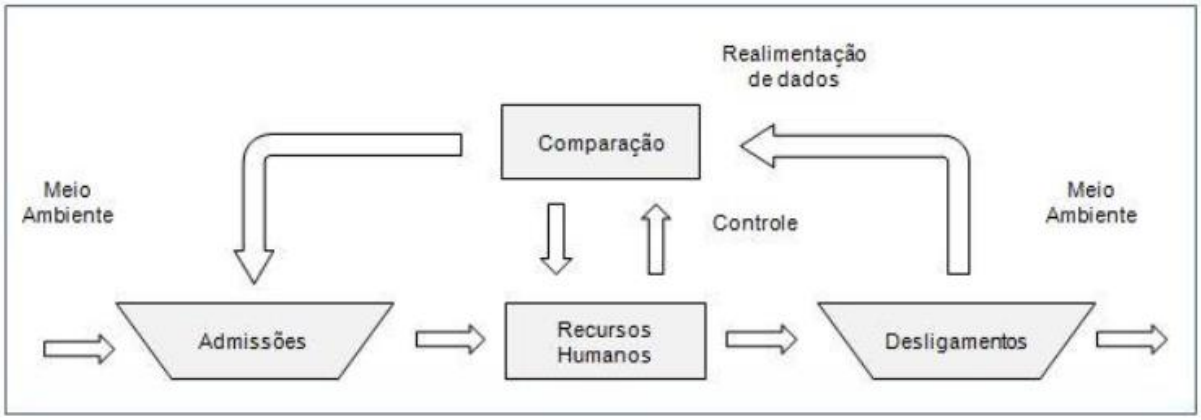
2.2 TURNOVER

Neste capítulo apresenta-se as definições ao que se refere o *turnover*, sua fórmula de calcular, bem como a forma que são avaliados os indicados do cálculo. Apresenta-se também alguns conceitos de autores sobre como interfere nas organizações e como é sua mensuração nas ações da empresa. Visto que hoje as empresas procuram cada vez mais identificar indicadores de produtividade, as taxas de turnover são o alcance para mensuração da rotatividade de pessoal.

2.2.1 Causas e consequências do *Turnover*

Chiavenato (2002), menciona que a rotatividade de recursos humanos é utilizada para criar um comparativo entre a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Com base no diagrama (Figura 1) esse comparativo é formado por um ciclo de entrada e saída de pessoas dentro de uma empresa.

Figura 3 - A rotatividade de pessoal



Fonte: Chiavenato (2002 p.180)

As admissões iniciam-se no meio que a organização está inserida e assim que desligados retornam para esse meio. Após o desligamento a comparação com os atuais funcionários servem para a criação de possíveis novas soluções. Como complemento, Silva (2001) diz que os profissionais de recursos humanos devem ter a capacidade de diagnosticar essa natureza, trazendo os possíveis pontos negativos e positivos que afetam e causam o turnover na organização. Com isso estruturar políticas, práticas e programas para melhor avaliar o que é necessário no futuro.

Voltando ao conceito de turnover Silveira (2011, p.10 apud Pinheiro, 2013, p.4), define que turnover é:

> [...] um termo em inglês que define o movimento de entradas e saídas dos funcionários em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade.

Esse resultado de entrada e saída de pessoas gera como consequência um grande número de custos com fatores internos da empresa, como por exemplo recrutamento, seleção e treinamento. Além dos custos, esse índice de rotatividade é reflexo de que a empresa não está adotando os melhores métodos para manter as pessoas na organização, e algo precisa ser monitorado e analisado. (ROBBINS, 2005).

Olhando um pouco para trás referente a estes recursos de métodos, Robbins (2005) alega que há algumas décadas as empresas não se preocupavam com o setor de recursos humanos, pois a mão de obra que precisavam para suprir era de fácil acesso e em grande quantidade, visto que o fator principal era apenas a mão de obra disponível.

Com a chegada da industrialização a inovação toma conta do mercado e o que antes não era uma exigência, como por exemplo a alfabetização, passa a ser. Assim como a liderança vê a necessidade de descobrir novos modelos para lidar com esse novo modo de gestão. Com o desenvolvimento de novas habilidades floresceu também a cobrança de melhores condições de trabalho. Os autores desse novo ambiente organizacional, responsável por desenvolver, orientar e integrar os novos profissionais do mercado de trabalho são os gestores de recursos humanos**.** (CHIAVENATO, 2009).

O novo perfil do funcionário teve uma mudança gigantesca nos últimos anos, a ideia de aposentadoria em uma única empresa se tornou um desejo ultrapassado, esse mesmo desejo auxiliou o aumento da rotatividade. (MOREIRA, 2014).

Ainda, Moreira (2014) traz um ponto que se refere a rotatividade que diz respeito a perda da qualidade do serviço, levando em consideração que leva um tempo até um novo colaborador se adaptar e se relacionar com a atividade que está proposto a desenvolver, consequentemente reflete nos demais colegas.

O excesso de rotatividade aumenta também a perda de profissionais que já adquiriram uma parcela no crescimento da empresa como um todo, benéfica na entrada de novos talentos porém prejudicial ao que já estão inseridos. (LUZ, 2008).

> A perda de pessoas significa a perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio de processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. [...] Alto Turnover é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo – improdutividade, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes, uma "bola de neve" potencializando seus concorrentes (ASSIS, 2005, p. 50).

A consequência dessa falta de credibilidade que o colaborador cria perante a empresa pode gerar desconfiança e automaticamente criar um clima desagradavel entre as equipes, levando a desmotivação e afetando na produtividade. (CARVALHO; SERAFIM, 2004).

> A mudança, tanto individual como organizacional, só começa, de fato, quando os funcionários da empresa, e esta como estrutura dinâmica e flexível, sentem necessidade de mudar. De nada adianta um programa de desenvolvimento organizacional bem montado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não existe

> uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de agir (CARVALHO; SERAFIM, 2004, p. 07).

2.2.2 Mensuração das taxas de *Turnover*

Chiavenato (2002) detalha o cálculo do turnover como o volume de entrada e saída dos funcionários na organização em percentuais em um determinado período. Esse cálculo é da seguinte forma:

$$\frac{\frac{A + D}{2}}{EM} \times 100$$

Sendo:

A: admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D: desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM: efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Ao fazer o cálculo dos desligamentos e considerar os números obtidos durante um determinado período desconsidera-se os desligamentos realizados por parte da empresa, isso para efeito da análise de perda de pessoal. Considera-se fatores relevantes o comportamento do pessoal, resultantes do efeito proposital das saídas (CHIAVENATO, 2002).

A fórmula do turnover deve ser então:

$$\frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \ldots N_n}{a} \right)}$$

Sendo desta forma:

D: demissões espontâneas a serem substituídas;

N1 + N2 + ... + Nn: somatório dos números de empregados no início de cada mês;

a: número de meses do período.

Para realizar a análise das taxas dos turnover, Silva (2001) explica que antes mesmo de concluir o cálculo é preciso observar os critérios internos que fazem o cálculo fazer sentido, observar as relações, o potencial que a empresa espera que o colaborador tenha, as atitudes e também questionar os motivos do desligamento e quais fatores impulsionaram na decisão. O autor ainda complementa que a taxa de turnover não pode chegar em 0, a taxa ideal seria aquela que a empresa retém o profissional qualificado e corrige o desempenho daqueles que não alcançaram o desejado.

2.2.3 Custos do *Turnover*

Além do impacto emocional e intelectual causado pela saída de colaboradores a substituição de pessoal gera um custo significativo para as empresa, esse valor é considerado taxa de custo gerados pelo turnover. Além disso, poucas empresas investem em sistemas para investimentos em recursos humanos. (MOBLEY, 1992) .

Figura 4 - Fatores da rotatividade de pessoal

Fatores	Motivos
1- Externos	• Taxas de desemprego. • Responsabilidades familiares. • Atração por outras empresas.
2- Internos	• Expectativas não alcançadas no recrutamento. • Integração. • Participação. • Rotinização. • Comunicação. • Sobrecarga no trabalho. • Desempenho. • Justiça no tratamento da empresa. • Segurança. • Treinamento. • Comprometimento com a organização. • Remuneração. • Oportunidades de produção.

Fonte: Marques (2004 p.51)

Marques (2004), relaciona os motivos do turnover no quadro acima, e menciona que a demissão é de forma voluntária e pode ser dividida em dois motivos, os internos, que são causados por conta da cultura da empresa e pela forma que ela recebe o funcionário de modo geral, e a externa que são os motivos que vão além da empresa.

Com complemento Chiavenatto (2005) faz a relação dos principais custos que essa rotatividade gera dentro da empresa:

Figura 5 - Os custos de reposição em função da rotatividade

Custo de Recrutamento	Custo de Seleção	Custo de Treinamento	Custo de Desligamento
Processamento da requisição de empregado. Propaganda. Visitas a escolas. Atendimento aos candidatos. Tempo dos recrutadores. Pesquisas de mercado. Formulários. Custo do Processamento.	Entrevista de seleção. Aplicação e aferição de provas de conhecimento. Aplicação e aferição de testes. Tempo dos selecionados. Checagem de referências. Exames médicos e laboratoriais.	Programas de integração. Orientação. Custos diretos de treinamento. Tempo dos instrutores. Baixa produtividade durante o treinamento.	Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas. Pagamento de benefícios. Entrevista de desligamento. Custos do *outplacement*. Cargo vago até a substituição.

Fonte: Chiavenato (2005 p.88)

Além dos custos com outros fatores, o *turnover* faz com que a empresa venha a perder a credibilidade e isso pode afetar os colaboradores que ficam podendo ainda perturbar nas atitudes dos outros. (SILVA (2001).

2.2.4 Formas para produzir o *Turnover*

O processo de seleção bem como o treinamento e o desenvolvimento das pessoas é também um estímulo ao colaborador, as abordagens tradicionais aplicadas nas empresas hoje ainda pecam ao levar o profissional apenas como mero ocupante de um determinado cargo. Dutra (2002), faz essa divisão do tradicionalismo e da abordagem de competências:

Figura 6 - Abordagem tradicional versus abordagem por competências para Gestão de Pessoas

Tabela 1.1 Abordagem tradicional versus abordagem por competências para Gestão de Pessoas		
Aspectos analisados	**Abordagem tradicional**	**Abordagem por competências**
Horizonte profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender a demandas presentes e futuras
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica
Ferramentas de escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e o ritmo de desenvolvimento
Contrato psicológico	Contrato construído visando a determinada posição da empresa	Contrato construído visando a uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso da organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

Fonte: Dutra (2002)

2.3 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

A satisfação como pilar essencial na produtividade das pessoas é o alinhado para a produtividade, com isso as organizações precisam criar estratégias e ações para melhorar o engajamento e a qualidade de vida com indicadores que potencializam essas mesmas ações. Dentro destas estratégias, os líderes são os protagonistas em levar essa ação na prática.

Nesta seção será apresentado o conceito da influência que a liderança tem na satisfação dos colaboradores.

2.3.1 A influência da liderança na satisfação do colaborador

Wagner III e Hollenbeck (2000), enfatizam que o colaborador da empresa pode estar satisfeito com seu supervisor ou com seu colega devido eles o ajudarem a atingir alguns resultados valorizados dentro da organização. Já Siqueira (2008) salienta em sua literatura a devida importância dos gestores em avaliar os retornos oferecidos pela empresa em forma de salários e promoção, a convivência com colegas e as chefias e a realização das tarefas, o quanto estes fatores propiciam gratidão de seus funcionários.

Segundo Dutra (2006), para ser um bom líder na atualidade é necessário não só ter capacidades técnicas, mas habilidades como paciência, disciplina, respeito, humildade e

principalmente compromisso. A competitividade nas organizações fez com que as pessoas olhassem para produtividade não apenas com a produção física em si mas caracterizada com fatores comportamentais que afetam diretamente as empresas e seu crescimento. Considerando que este mesmo crescimento se dá pela participação das pessoas e seus comportamentos.

Segundo o mesmo autor, o novo líder deste século sabe lidar com diferenças, respeita e toma suas decisões com base no progresso do senso comum. Ele possui a capacidade de desenvolver novos talentos e de enxergá-los com facilidade, ele possui o lado humano como critério de avaliação.

De acordo com SIQUEIRA (2008) a construção da satisfação se dá por características individuais e coletivas comparadas ao ambiente de trabalho onde o colaborador está inserido. São fatores que dizem respeito a forma que ele está, com a expectativa que o mesmo criou sobre o ambiente de trabalho ofertado e também sobre a percepção que ele adquire nos primeiros dias de trabalho. Vinculado a isso, os benefícios, o salário e a qualidade de vida, que são os indicadores de satisfação que ele irá indicar sobre a imagem da empresa.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Cada vez mais as empresas estão em uma busca incessante de se tornar mais competitivas no mercado, com isso aumentou a busca de estratégias para melhorar o ranking. E uma das estratégias é o QVT - Qualidade de vida no trabalho, o foco em satisfazer as necessidades dos colaboradores proporcionando um ambiente de trabalho tranquilo, saudável e agradável para se trabalhar, levando em conta aspectos físicos, psicológicos, ambientais e sociais (ARAÚJO, 2015).

O autor ainda salienta que a motivação e a permanência da empresa se dá pela humanização e a compreensão das diferenças individuais. Melhorando a saúde mental e física dos funcionários, os mesmos se colocam em uma escala de produtividade maior, aliado a um aumento de satisfação como um todo. Esse processo integra a evolução da tecnologia e o impacto na gestão de Recursos Humanos, isso resulta ainda mais na qualidade de vida (ARAÚJO, 2015).

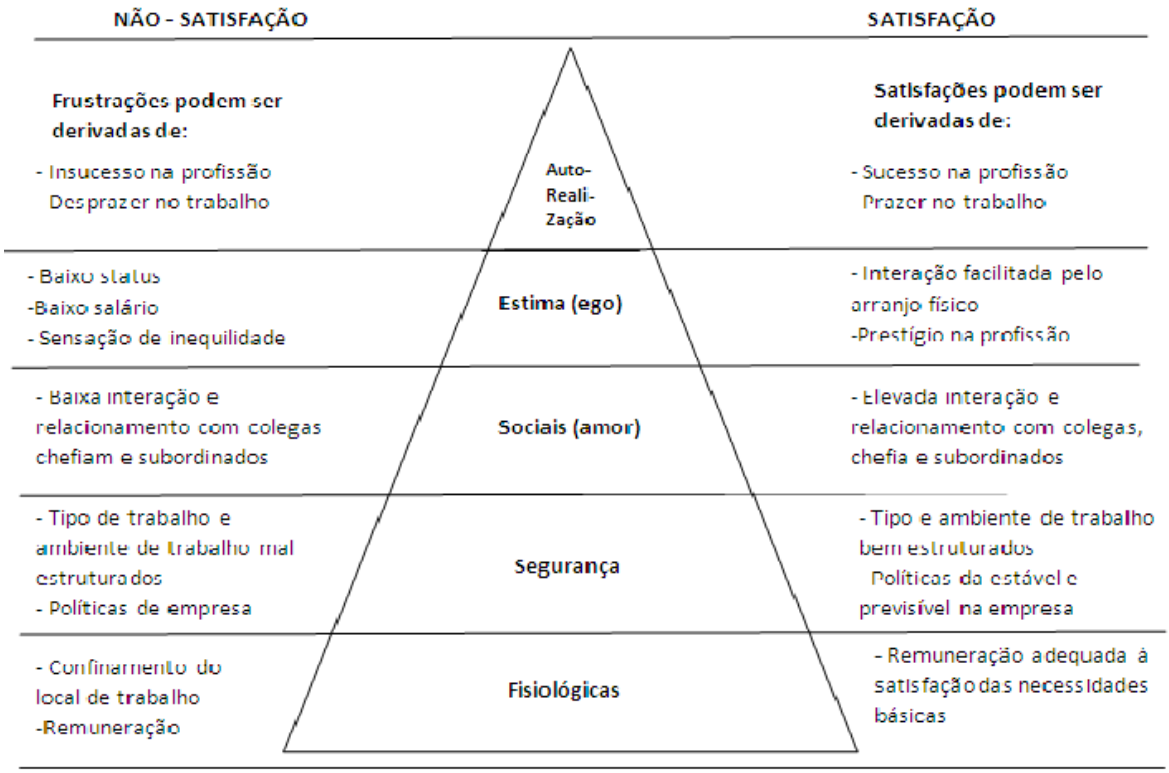
Nas palavras de Chiavenato (2000), a qualidade de vida é um dos fatores bases para a valorização de uma cultura organizacional, porém ela precisa de uma estrutura alinhada com a cultura das pessoas. O autor trata essa relação na hierarquia de necessidades, sendo a base de uma motivação para a melhoria de produtividade.

Figura 7 - Hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação

Fonte: Chiavenato (2000)

Essa relação traz a importância de suprir as necessidades físicas básicas das pessoas primeiramente e logo após a inclusão dos critérios sociais e psicológicos. A unificação destes fatores faz com que a motivação seja apenas a consequência do uso dos recursos da gestão de pessoas de modo geral. A auto realização, a estima, os critérios sociais bem como segurança e a fisiologia é o “pacote” de suprimentos que mantém o ser humano em um estado saudável. (CHIAVENATO, 2000)

Figura 8 - Relação entre Satisfação e não Satisfação segundo a Hierarquia das necessidades humanas



Fonte: CHIAVENATO (2000, p. 395)

Sabe-se que a necessidade básica do ser humano é o bem estar fisiológico, visto que, o indivíduo naturalmente apresenta suas limitações diante ao ambiente onde se encontra e ao esforço que desempenha ao realizar determinadas tarefas e funções. Logo em seguida, diante ao ambiente se percebe a necessidade da sensação de segurança sobre a estrutura do ambiente e das possíveis políticas que a empresa venha a ofertar. (CHIAVENATO, 2000).

O autor ainda traz a relação dos outros dois níveis, que se refere a necessidade social e a estima, onde uma diz respeito a integração com colegas e pessoas próximas como relacionamentos necessários para convivência, e outro, sobre o arranjo físico necessário para prestígio da profissão. Logo em seguida, no topo da pirâmide a auto realização como centro da melhor experiência das necessidades. Essa relação faz ter a ideia de que o complemento de todas as necessidades é o “troféu” de uma realização. (CHIAVENATO, 2000).

2.5 RELAÇÃO ENTRE *TURNOVER, QUALIDADE DE VIDA* E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Monteiro et al (2009, p.1) “o ambiente de trabalho atual, bem como a forma como hoje vemos a produtividade diante a alta evolução da tecnologia e dos outros meios, tornou um estado mais apático e estressante com relação às condições humanas dentro das organizações”.

> O trabalho exerce papel fundamental nas condições de vida e saúde dos indivíduos, em seus grupos familiares e na população em geral. A organização do trabalho e as condições em que o mesmo se realiza, no entanto, podem provocar desgastes, doenças e acidentes do trabalho (MONTEIRO et al, 2009, p.1):

Santos (2000) trata de satisfação no trabalho e qualidade de vida com modelos estatísticos propostos para regressão e causalidade para medir a satisfação com relação a organização e sua estrutura junto com o bem-estar. Para realizar esse estudo foi feito um um banco de dados com 4.578 trabalhadores assalariados, idades entre 16 e 80 anos, ambos os sexos, que responderam sobre a Qualidade de Vida no trabalho. A resolução da pesquisa deu como resultado a existência positiva entre a satisfação laboral e os níveis de bem-estar e o QVT, além disso, aparece também que as estruturas organizacionais são fatores relevantes como seguro para avaliar o bem-estar.

Para Spector (2003) satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos dos indivíduos com relação a diversos aspectos relacionados ao serviço. Já Siqueira (2008) se refere à satisfação no trabalho como situações prazerosas que o indivíduo vivencia na organização em cinco dimensões como relações com colegas, supervisores, salários, promoção e trabalho próprio. Concordando com os autores Siqueira e Spector, Muchinsky (2004) mencionam a satisfação no trabalho, com sentimentos que a pessoa tem sobre seu trabalho em relação a algumas dimensões.

3 MÉTODO

Neste capítulo serão mencionados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento e aplicação da pesquisa. Para tanto, apresenta-se a metodologia utilizada pela autora bem como a forma como foi avaliado o delineamento dos resultados do questionário aplicado.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento deste estudo optou-se por uma pesquisa quanto à forma de abordagem classifica-se como pesquisa quali-quantitativa. Quanto aos seus objetivos definiu-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória traz citação e explica de forma individual os pontos de fraqueza perante a empresa, e quais são as tratativas relevantes para a autora com base nos estudos do referencial teórico. A pesquisa exploratória teve a finalidade de diagnosticar as particularidades que a empresa apresentou com base nos temas tratados e com base nas necessidades que foram apresentados.

O presente estudo também tratou-se de uma pesquisa descritiva, pelo fato de ter como objetivo descrever características de determinado fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos (MARTINS, 2011). A pesquisa descritiva teve a finalidade de entender melhor a percepção dos respondentes de forma individual e personalizada.

Nesta pesquisa utilizou-se a abordagem quanti-qualitativa, uma vez que através de uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos pode ser elevada a qualidade da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A abordagem quanti-qualitativa ou o que se diga sobre abordagem mista verifica-se quando são coletados e analisados métodos quantitativos e qualitativos com o destino de estudar os fenômenos em um único ambiente (CRESWELL, 2010).

A pesquisa quali-quantiativa teve como objetivo analisar de forma estatística qual o nível de satisfação e percepção diante as perguntas apresentadas para os colaboradores e para os gestores da empresa.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

No contexto do Universo, a pesquisa se baseou em coletar dados, a fim de explorar as mais possíveis opiniões dos respondentes.O universo, ou população, é o conjunto de elementos

que possuem as características que serão objeto do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade (VERGARA, 1997). A população do primeiro questionários aplicado foi composta de 394 colaboradores, tratando de um censo, Segundo Gil (1999) censo é quando são levantados dados de todos os participantes da pesquisa, os censos são importantes, pois levantam informações gerais acerca das populações, considerando todo o universo da pesquisa. Já o segundo questionário foi aplicado com os líderes e gestores diretos da empresa.

Para a aplicação dos questionários, primeiramente, houve o comunicado a fim de gerar abertura para os colaboradores e proximidade no contexto do que iriam responder. Devido ao alto grau de preocupação com relação à confidencialidade dos dados, optou-se pelo anonimato dos envolvidos.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta de dados é a etapa da metodologia da pesquisa que tem por finalidade obter informações relacionando os objetivos e os meios para alcançá-los. Se tratando do objetivo de uma análise, Gil (1999) define como um sistema que possibilita o fornecimento de respostas ao problema de investigação, gerando então uma ação de consequência.

Para o levantamento das informações foram utilizadas fontes primárias, sendo aplicado dois questionários com questões abertas e fechadas de múltipla escolha a fim de facilitar na coleta de dados e de disponibilizar aberturas de diferentes exposições dos colaboradores. O primeiro questionário teve a finalidade de levantar informações referente a questões relacionadas à percepção dos colaboradores com relação ao turnover, benefícios, decisões tomadas, reconhecimento, realização profissional, remuneração, treinamentos, plano de carreiras, relacionamentos entre liderança e colegas, ambiente de trabalho, imagem da empresa e qualidade de vida no trabalho.

Já o segundo questionário teve questões abertas e fechadas de múltipla escolha e foram levantadas informações a fim de verificar a percepção dos líderes e gestores referente ao: turnover; processo de contratação; avaliação de desempenho; treinamentos;e a qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Embora o mesmo autor afirme que nem todos os projetos de pesquisa utilizam essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas

ciências sociais. A aplicação dos questionários deu-se de duas formas: a) a área administrativa (colaboradores, líderes e gestores) foi aplicado o questionário pelo *Google Forms*, no qual os respondentes tiveram acesso; b) a área de produção foram questionários impressos sendo disponibilizada uma sala, a qual se encontra dentro da fábrica, onde foram separados grupos de 6 pessoas para não atrapalhar o ritmo de trabalho na linha de produção durante o dia.

Ainda, para entender melhor os processos deu-se necessário uma visita a fim de compreender cada passo da fabricação, as estruturas físicas e quais as funções que eram necessárias desempenhar, funções estas que na maioria das vezes é braçal e requer esforço físico.

Verificou-se que a fábrica hoje é um galpão de estrutura rígida, mesmo de acordo com as normas de medicina e segurança do trabalho e de acordo com a capacidade humana de ser suportada é um ambiente quente, com ruídos pertinentes e muita sujeira. Por consequência, o corpo humano com fragilidade acaba se deixando levar pelo desinteresse e busca encontrar novas oportunidades que não sejam nesta situação.

Ainda, utilizou-se fontes secundárias a qual teve por objetivo descrever as definições com embasamento teórico por meio de livros, artigos, documentos da empresa e sites.

Quanto ao tratamento dos dados foi realizado por meio de uma análise quali-quantitativa, por meio do software NVIVO e Excel. E para a apresentação dos resultados foram utilizados gráficos, quadros e tabelas. O programa NVIVO segundo Mozzato, Grzybovski e Teixeira (2017) auxilia o pesquisador em todo o processo da pesquisa, principalmente nas análises, potencializando e permitindo maior exploração da complexidade dos dados. Sua utilização visa agilizar e qualificar o material de análise, facilitando o processo analítico em pesquisas qualitativas nos estudos organizacionais.

O quadro 1 apresentado a seguir mostra a relação entre os objetivos específicos da pesquisa e o método de análise utilizado para a coleta de dados.

Quadro 1 - Relações entre objetivos específicos e método de análise

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	**MÉTODO DE ANÁLISE**
Caracterizar o perfil dos colaboradores.	Análise quantitativa. Análise de documentos.

Apresentar os índices de *turnover*.	Análise de documentos. Cálculo do *turnover*.
Analisar o grau de satisfação dos colaboradores.	Análise quantitativa. Utilização do software NVIVO a fim de mensurar as respostas das questões abertas.
Identificar os principais pontos que levam ao *turnover*.	Análise qualitativa
Abordar a percepção dos colaboradores com relação à gestão e a forma de relacionamento interno.	Análise qualitativa

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

De acordo com Goldenberg (1997) se tratando de análise qualitativa, tem-se um reconhecimento ímpar entre as várias possibilidades de se estudar os fatos que abrangem as subjetividades do ser humano e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em sociedade (GOLDENBERG,1997).

Já Appolinário (2006) propõe a utilização da técnica analítica na qual o pesquisador procede à categorização dos dados em unidades analíticas, que são interpretadas tendo em vista o problema de pesquisa e o referencial teórico adotado. Esta técnica, segundo o autor, pode variar desde uma simples técnica de redução e simplificação dos dados até uma análise de base gramatical. Divide-se em três etapas: o texto original que consiste na fala do sujeito, a primeira redução ou simplificação e a segunda redução ou categorias/temas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo contextualiza a empresa e sua cultura, bem como a estrutura do setor de recursos humanos e suas particularidades, apresenta os resultados obtidos a partir da percepção dos colaboradores e da gestão da empresa referente a satisfação, turnover e qualidade de vida, a fim de um diagnóstico que possibilite à empresa tomar decisões e melhorias quanto ao desempenho de seus colaboradores. Será abordado também, o comparativo dos resultados obtidos, bem como a análise dos mesmos pela percepção da pesquisadora.

4.1 A PACKEM

A empresa Packem é uma empresa situada em Aurora, fábrica do ramo de embalagens e afins. Tem início no ano de 1990 com o descobrimento e a inovação dos sócios sobre a possibilidade de nicho de mercado, primeiramente na região e logo em 1998 começou a ampliar seus alvos na exportação e importação de embalagens.

Em 2008 começou a atuar no ramo da fabricação de embalagens de juta, fabricando então sacos para café e batata. Em 2012, instalou um parque fabril de aproximadamente 7.000m 2 de área construída, no município de Aurora – SC e logo após adquirir mais máquinas importadas começou a produzir tecidos de polipropileno trançado (ráfia).

Pouco tempo depois, percebendo as necessidades do mercado, seus diretores decidiram investir na verticalização da empresa Júnior Indústria e Comércio de Plásticos Ltda., surgindo então, no ano de 2014, a L.G.D. Indústria e Comércio de Embalagens Ltda. Esta nova empresa iniciou suas atividades com costura de contentores flexíveis (big bag's) na cidade de Ituporanga-SC e mais tarde instalou-se na cidade de Aurora - SC.

Nos anos de 2016 e 2017 foram abertas as filiais em Uberaba-MG e Santo Expedito do Sul-RS respectivamente. Iniciando a junção de suas atividades como complemento uma da outra. Desta forma a Junior Ráfia e LGD Bags, passaram a verticalizar toda a sua produção, conseguindo então, confeccionar uma variada gama de tecidos para big bag’s e sacarias, bem como toda a linha de acessórios necessários para formação do seu produto final.

Seguindo uma estratégia de globalização, em 2021 iniciou as operações em Santiago no Chile, também como uma unidade de acabamento. E neste ano em 2022 juntamente com a empresa Umasree da Índia firmam joint venture para produzir big bags sustentáveis.

No início de 2023 será inaugurada a Unidade Polímeros em Aurora – SC, com a produção das embalagens de pet. Por conta disso, a empresa é destaque no mercado, por ser a primeira indústria brasileira a produzir big bags de pet 100% reciclados e recicláveis.

Tal pioneirismo, contribui muito para a economia circular, recuperando toneladas de resíduos que seriam descartados na natureza e beneficiando inúmeras famílias atuantes na coleta de sucata de plástico.

A empresa tem por **Missão**: "Produzir e fornecer embalagens de alta tecnologia e qualidade, gerando valor para nossos parceiros, colaboradores e acionistas, através de um processo inovador, sustentável e com foco nas pessoas".

A **Visão** de: "Ser a empresa de embalagens de ráfia preferida pelas pessoas com quem nos relacionamos".

Possui como princípio a **Política integrada**:

a)Fabricar produtos com qualidade e que atendam as expectativas dos clientes;

b)Preservar o meio ambiente identificando, controlando, prevenindo e minimizando impactos ambientais decorrentes das atividades e processos, prevenindo e reduzindo a poluição em prol de um futuro sustentável;

c)Garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, adequado para realização dos processos e atividades;

d)Melhorar continuamente, seja em prol da qualidade, do meio ambiente ou na prevenção de acidentes, promovendo as culturas da qualidade, ambiental e de segurança, proporcionando um ambiente de trabalho produtivo, seguro e ambientalmente correto;

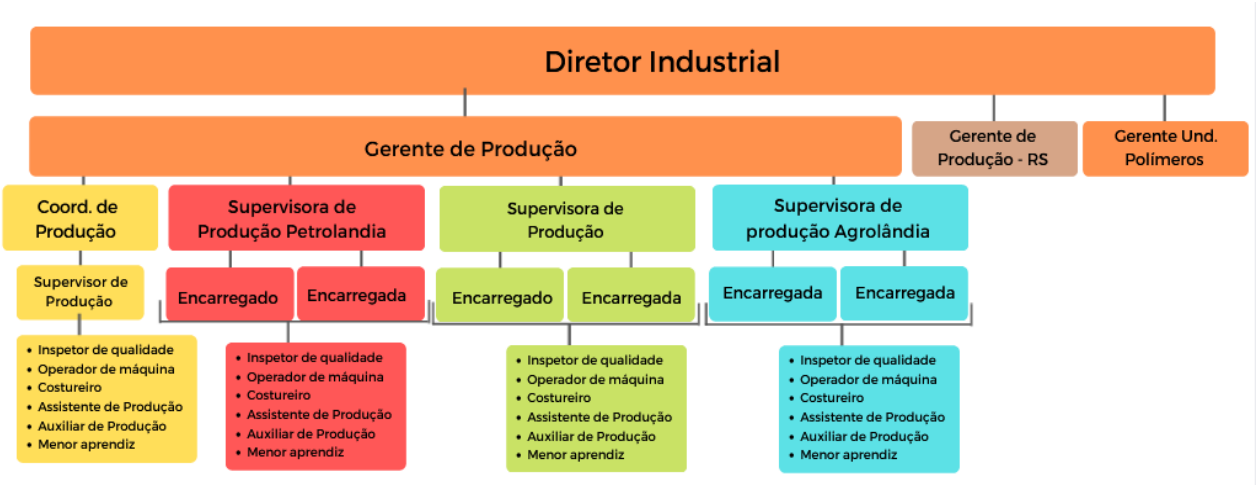
e)Atender a legislação aplicável, em todas as esferas, seja no cunho da fabricação de seus produtos, aspectos e impactos ambientais e saúde e segurança no trabalho;

f)Inovar continuamente;

g) Buscar a valorização e satisfação de todos com quem nos relacionamos."

A empresa possui no total 934 colaboradores, considerando as 7 Unidades, com previsão de chegar em 1.300 em 2023. O organograma foi separado por Operacional, Estratégico e Administrativo. O operacional são as funções que se refere diretamente a produção da Matriz e das unidades de acabamento, sendo a estrutura da seguinte forma:

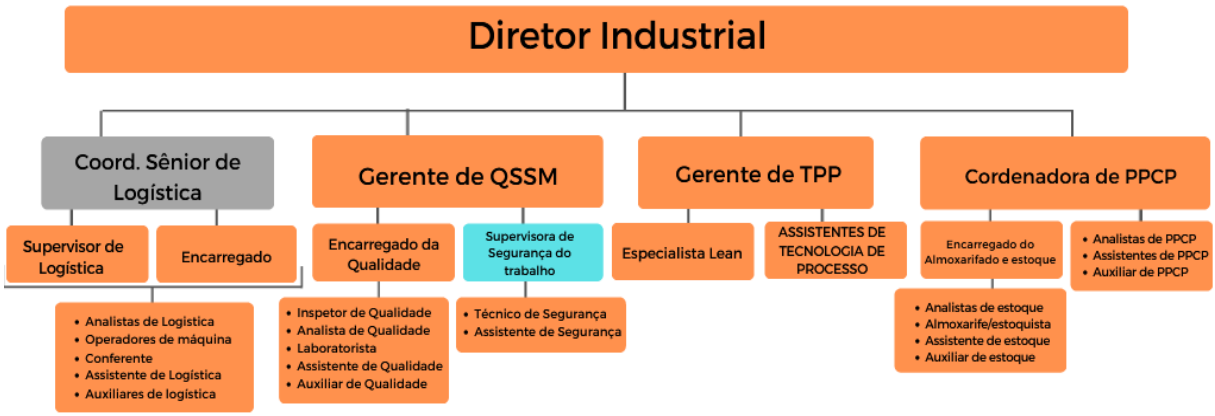
Figura 9 - Organograma da Produção Matriz e Acabamento



Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

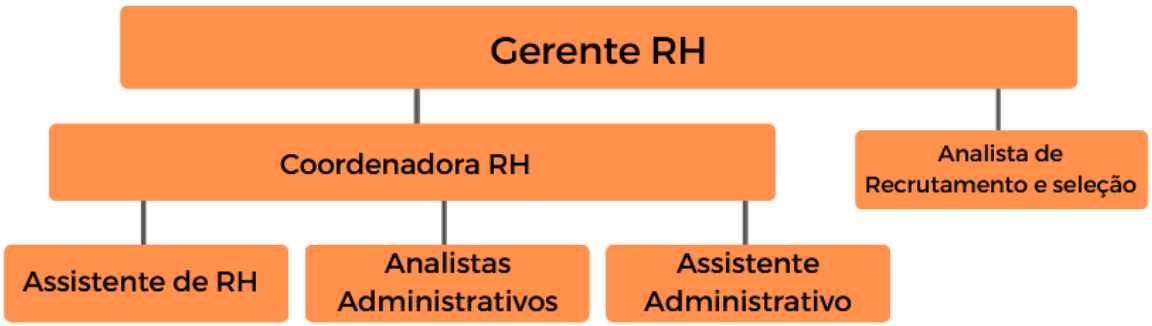
As funções que se enquadram como estratégicas são aquelas que dão suporte e apoio para a fábrica e as unidades, como por exemplo setor de PPCP, Qualidade, Logística, QSSM, TPP e Manutenção. Elas são separadas da seguinte forma:

Figura 10 - Organograma geral cargos estratégicos e de apoio



Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Figura 11 - Organograma do setor de RH



Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

Apesar da vasta gama de produtos e da sua responsabilidade social diante aos fatores ambientais que a empresa respeita, observou a necessidade de estruturar o pilar inicial da produção novamente, os próprios funcionários, que de certa forma são os responsáveis por manter o “padrão da fábrica" atual.

Identificado isto, foi sugerido a possibilidade de incluir os funcionários na tomada de decisão dos novos métodos de desenvolver cada vez mais a empresa como um todo. A estruturação de novos planos de ação voltados a gestão de pessoas, resultado que auxiliaria na diminuição do turnover que a empresa apresenta hoje e também como a liderança e a gestão impactam nesses números.

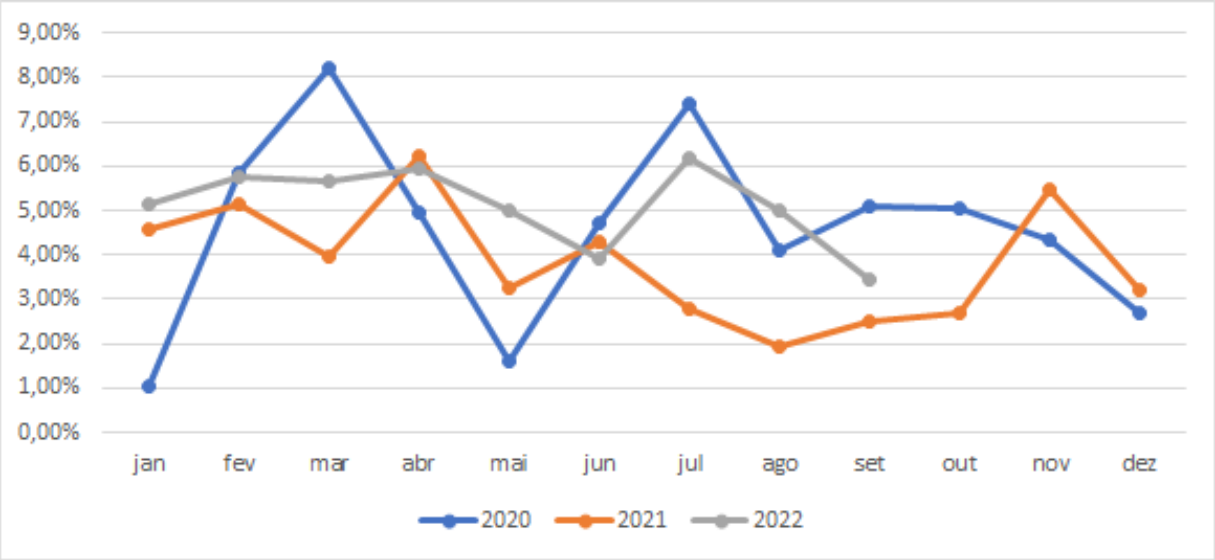
4.2 INDICES T*URNOVER*

Nesta seção serão apresentados os resultados dos cálculos de turnover que foram realizados em 2020 quando aplicado à pesquisa, bem como dos anos seguintes 2021 e 2022 para usar como base das ações que a empresa já tomou em 2 anos. Esse comparativo será apresentado em seguida como ponto de atenção e processo contínuo para diminuir as taxas, levando em consideração os pontos que os colaboradores já levantaram referente a satisfação com a percepção dos gestores das áreas e suas ações e decisões. Será apresentado um breve diagnóstico dos números e dos meses com os piores resultados.

4.2.1 Dados do *Turnover*

Revendo a definição, *Turnover* significa a taxa de rotatividade de colaboradores em uma empresa, ou seja, o número de novos colaboradores comparado àqueles profissionais que deixam o ambiente de trabalho. É um instrumento e um dos indicadores-chave de desempenho para análises do departamento pessoal e para determinados diagnósticos de como está a rotatividade na empresa. Foram realizados os cálculos mensais dos últimos 3 anos referente ao turnover da empresa, sendo 2020, 2021 e 2022. (Dados de 2022 obtidos até setembro).

Gráfico 1 - Dados do turnover



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Segundo o gráfico, percebe-se que desde a pesquisa aplicada em 2020 houve uma grande mudança nos números de *turnover*. A empresa adotou uma metodologia de incluir os encarregados na tomada de decisões ao que se refere os colaboradores, sendo eles os responsáveis por recepcionar os novos colaboradores e também o contato com as informações que geralmente o setor de Recursos Humanos era responsável por passar, como reuniões e entrega de documentos.

4.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Nesta seção será apresentado o perfil dos gestores que responderam a pesquisa referente a turnover e a análise da pesquisadora sobre a relação de qualidade de vida e a percepção sobre a satisfação.

4.3.1 Perfil dos gestores

Foram entrevistados 8 gestores da empresa, sendo das áreas que atuam. Abaixo a relação e o perfil de cada um:

Quadro 2 - Perfil dos gestores

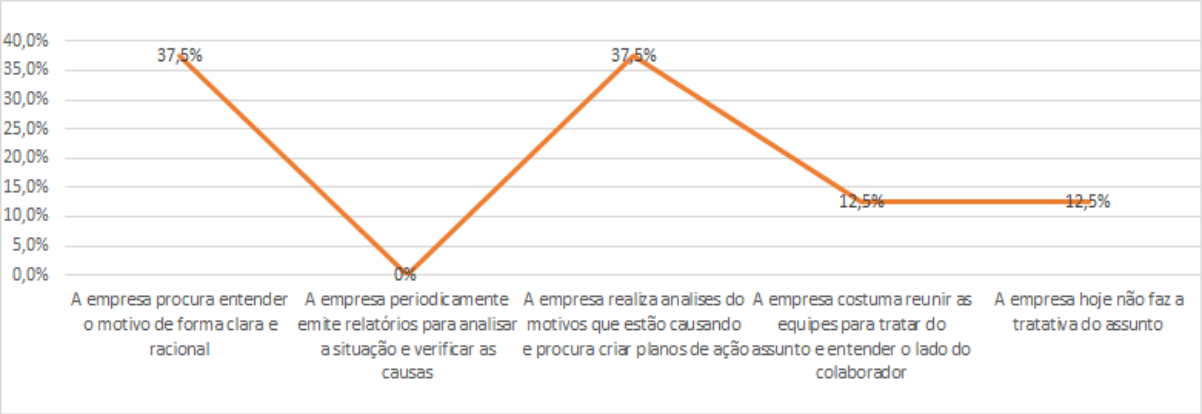
GESTORES	ÁREA	IDADE	ESCOLARIDADE	TEMPO DE EMPRESA
A	Recursos Humanos	40	Graduação e especialização	1 ano
B	Comercial	37	Graduação	2 anos
C	Contabilidade/Controladoria	46	Graduação e especialização	22 anos
D	Acabamento	43	Graduação	2 anos
E	PPCP	33	Graduação	2 anos
F	Tecnologia da Informação	31	Graduação e especialização	1,5 ano
G	Qualidade e segurança	38	Graduação, cursando especialização	7 anos
H	Departamento Pessoal	45	Graduação, cursando especialização	23 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

4.3.2 Percepção dos gestores quanto ao *Turnover*

No questionário entregue aos gestores, a primeira opinião era referente ao método abordado com os altos níveis de turnover e como a empresa se posiciona, tal como quais ações são tomadas.

Gráfico 2 - Percepção quanto ao *turnover*



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Segundo os resultados apresentados no gráfico acima, percebe-se que a empresa procura entender os motivos e realiza uma análise do que poderia ser tomado como um plano de ação para reverter a situação de uma possível saída. Porém a empresa não realiza um controle contínuo dos motivos, apenas toma decisões após as saídas.

A prevenção dos motivos muitas vezes pode ser feita por meio dos fatores retirados na pesquisa de clima que a empresa aplica a cada 6 meses, com os indicadores referente ao ambiente, liderança, colegas de trabalho e também por meio dos benefícios que a empresa oferece hoje. Com base nisso perguntou-se quais as consequências destas saídas para a empresa com base na opinião das ações dos gestores.

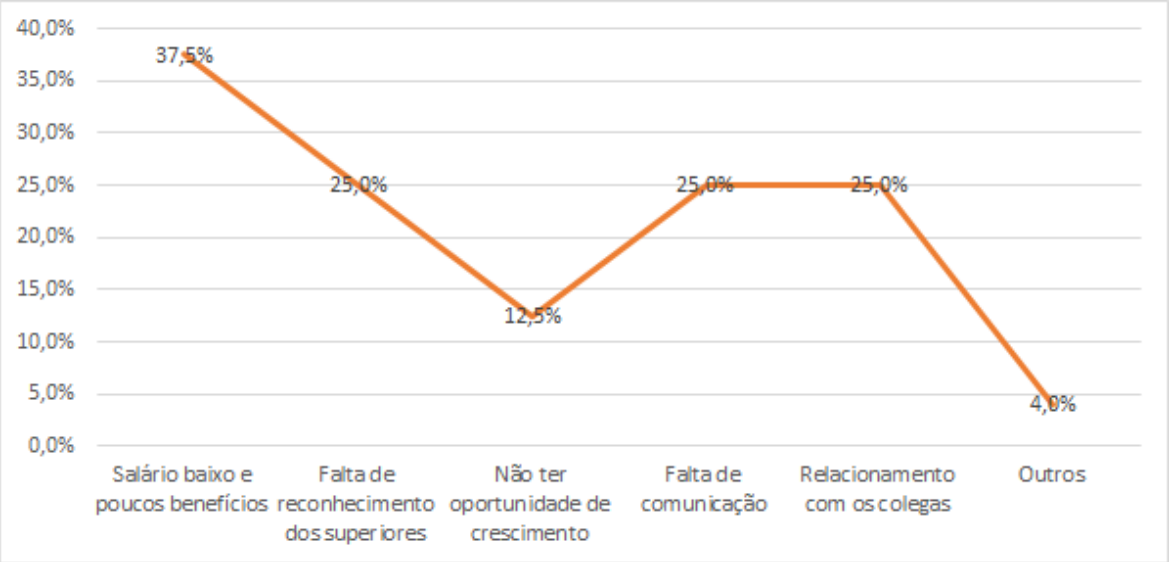
Gráfico 3 - Consequências do índice de *Turnover*

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Os resultados das consequências, segundo os gestores, foi de que um percentual considerável acha que afeta com os gastos em contratações e engajamento e outro percentual gera a baixa produtividade.

Levando em consideração que a qualidade de vida se dá também pela forma que avaliamos o comportamento da empresa, o desconforto com a saída de colegas gera a insegurança de que o ambiente possui problemas que não foram considerados.

Gráfico 4 - Motivos das saídas



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

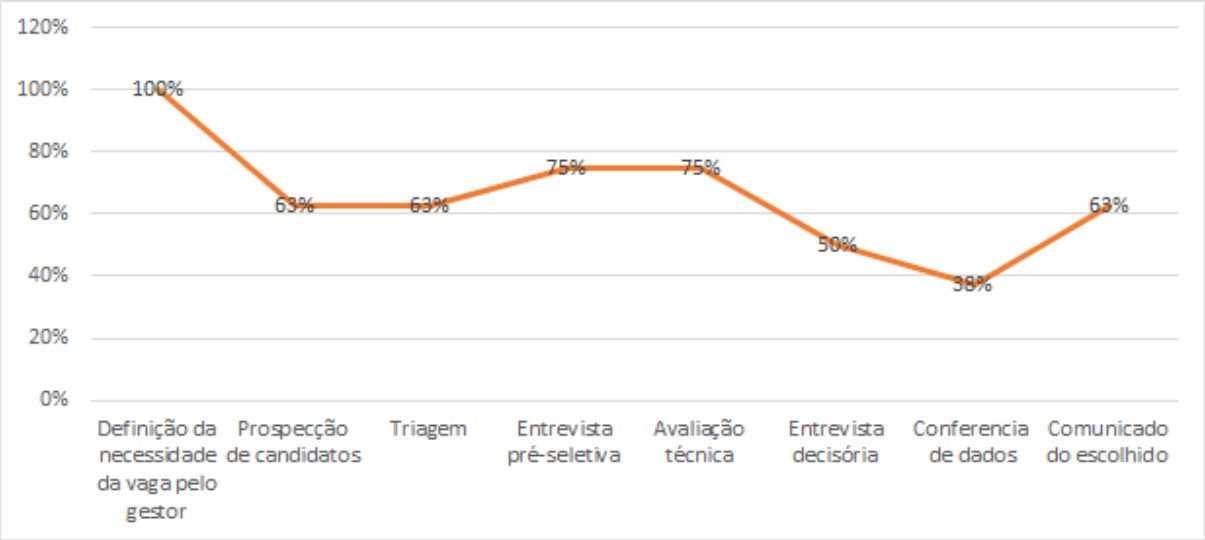
Ao que se refere aos motivos, pela percepção dos gestores as pessoas optam por sair por conta de “outros” motivos pessoais, sendo eles problema com familiares, mudança de cidade ou a necessidade de não ter com quem deixar os filhos enquanto estão em horário de trabalho.

Em segundo, a questão dos salários e os benefícios mesmo sabendo que o planejamento estratégico da empresa é composto pela percepção deles de modo geral. Outros fatores de reconhecimento e relacionamento estão abaixo, visto que foi um dos pontos que os próprios colaboradores alegaram que têm mais insatisfação.

4.3.3 Percepção dos gestores quanto ao método de contratação e ao desempenho

Nesta seção será apresentado a percepção dos gestores quanto aos fatores e métodos de contratação, bem como ao desempenho que os colaboradores de modo geral exercem.
Com isso serão feitas análises e algumas considerações de como é a tratativa na empresa atualmente.

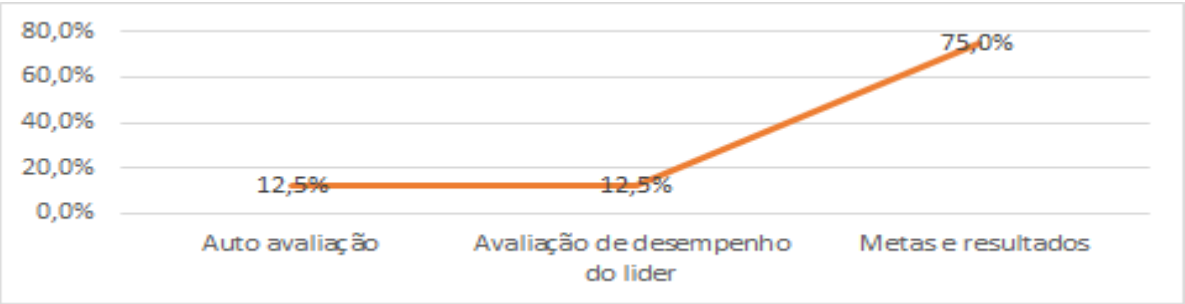
Gráfico 5 - Quais critérios são usados no processo de contratação



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O processo de *Onboarding* é feito exclusivamente pelo setor de RH, sendo feito a integração e as primeiras instruções de trabalho que o colaborador recebe na sua chegada até o último dia. A maneira e o posicionamento da gestão que atua na área operacional é ainda visando apenas o operacional e a produção, sem levar em conta a humanização necessária para que o colaborador permaneça satisfeito na empresa.

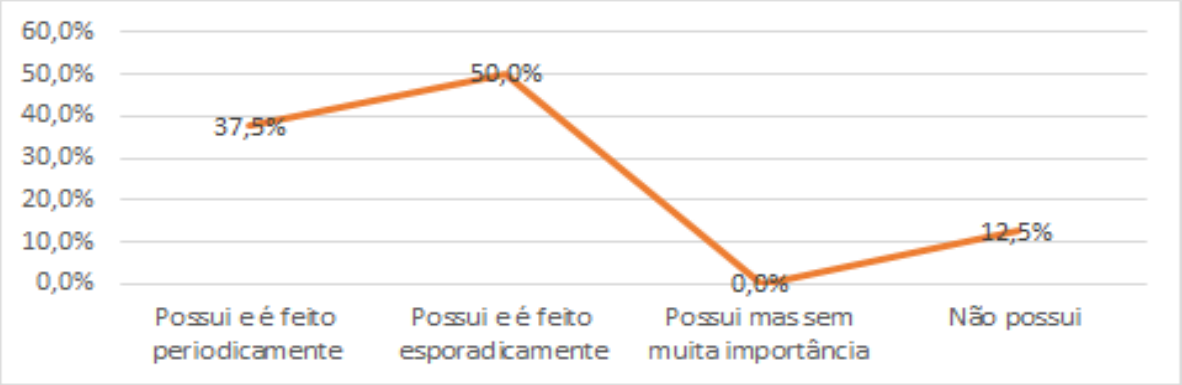
Gráfico 6 - Como são feitos as avaliações para medir desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

As avaliações e os parâmetros usados hoje não são definidos sobre instrumentos fixos na medida de desempenho, falha na empresa na hora de mensurar se o colaborador.

Gráfico 7 - A empresa possui avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

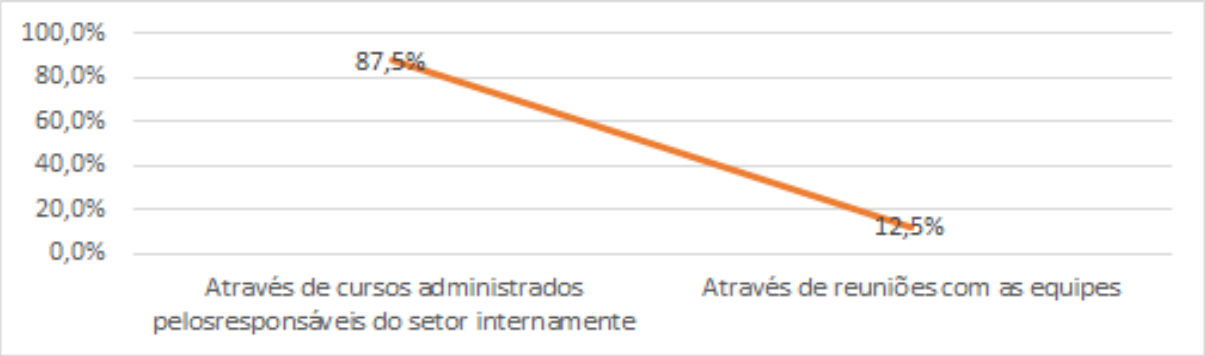
A avaliação de desempenho é um dos principais instrumentos para diagnosticar como está o desenvolvimento dos colaboradores em seus determinados cargos dentro da empresa, eles são os indicadores necessários para rever a forma como a empresa está passando as informações relevantes e como pensa no desenvolvimento intelectual das pessoas. Analisando o gráfico, percebe-se que isso não é muito avaliado, sendo feitos apenas esporadicamente essas avaliações.

4.3.4 Sobre Treinamentos

A base do desenvolvimento das pessoas dentro da empresa já foi uma fraqueza identificada, tanto nas respostas dos gestores como também na dos colaboradores, essa fraqueza vem de encontro também com o nível de insatisfação apresentado anteriormente. Outros pontos são:

4.3.4.1 Em relação a como são feitos os treinamentos

Gráfico 8 - A empresa possui avaliação de desempenho

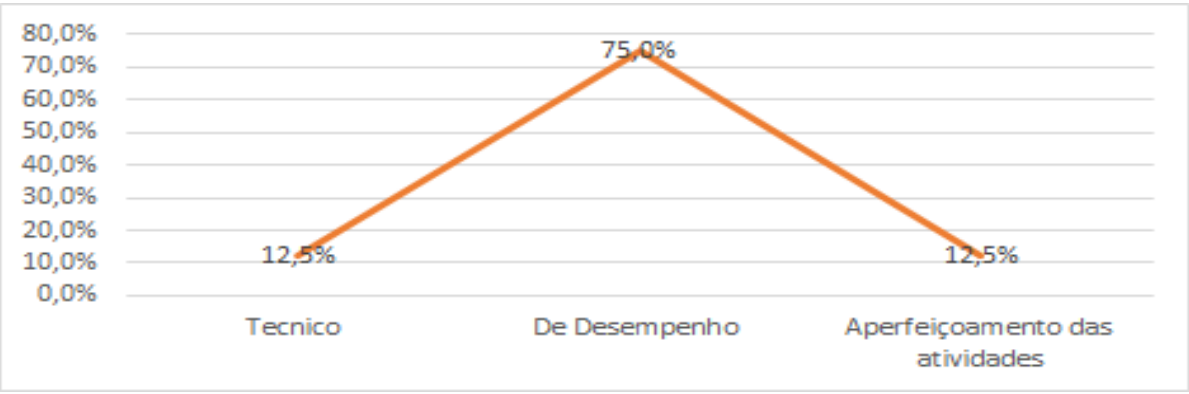


Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com base nos dados do gráfico acima, a percepção dos gestores ao que se trata de treinamentos é apenas quando surge uma demanda urgente e que necessita o treinamento da equipe, é possível perceber que esses treinamentos não são contínuos e embora as necessidades possam aparecer durante as rotinas o treinamento faz parte do desenvolvimento, sendo parte fundamental também nas expectativas que o funcionário tem sobre a área e sobre sua realização com as atividades que está desempenhando.

4.3.4.2 Em relação a quais tipos de treinamento que são realizados

Gráfico 9 - Quais tipos de treinamento que são realizados



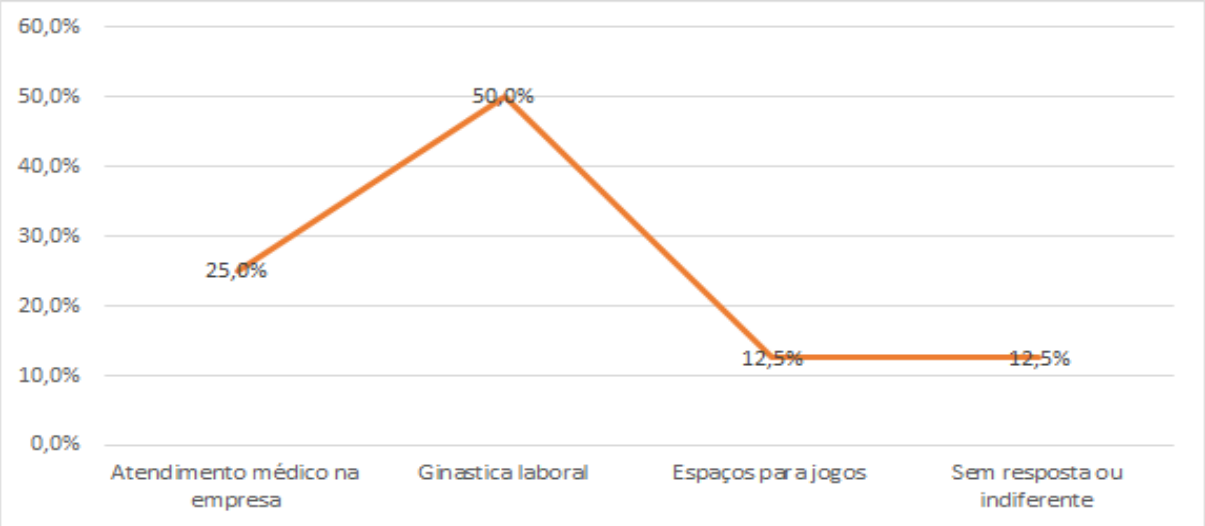
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com a percepção das respostas é possível identificar que a visão da gestão é muito mais operacional com enfoque na produção do que em outros requisitos, como por exemplo de qualificação, onde seria "pontapé" para o colaborador crescer na cadeira onde se encontra.

4.3.5 Sobre a qualidade de vida

Qualidade de vida é um dos critérios onde a percepção pode ter múltiplos entendimentos, o que geralmente é qualidade para um, pode não ser para os demais.
Sabendo que o cenário já é um pouco mais criterioso por se tratar de uma unidade fabril onde o maior percentual de colaboradores desempenham atividades braçais e manuais, a busca por intensificar a qualidade de vida se torna um pouco mais difícil.
Com base nesta linha de raciocínio, se questionou:

Gráfico 10 - Ações de melhoria na qualidade de vida implantadas na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com base nos resultados obtidos, é visível que poucas opções foram colocadas em pauta como melhorias adotadas. Sabendo que esta é a percepção da gestão, é necessário analisar qual é o conhecimento que os mesmos têm sobre o assunto e como identificar a necessidade da empresa como um todo.

4.4 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Nesta seção apresenta-se o perfil dos colaboradores da Packem, sendo sexo, idade, escolaridade, grau de instrução, tempo de empresa e as variáveis que determinam o “padrão” de colaborador que a empres possui. Será feito uma análise dos gráficos com as perguntas relacionadas ao nível de satisfação aplicados na pesquisa com critérios relacionados aos

gestores e liderança, como por exemplo a valorização da gestão por parte dos comportamentos dos mesmos.

Em seguida será apresentado, alguns fatores que interferem na resolução da pesquisa como um todo, sendo parte fundamental para a criação do plano de ação. Apresenta-se também as respostas das questões sobre turnover bem como as análises.

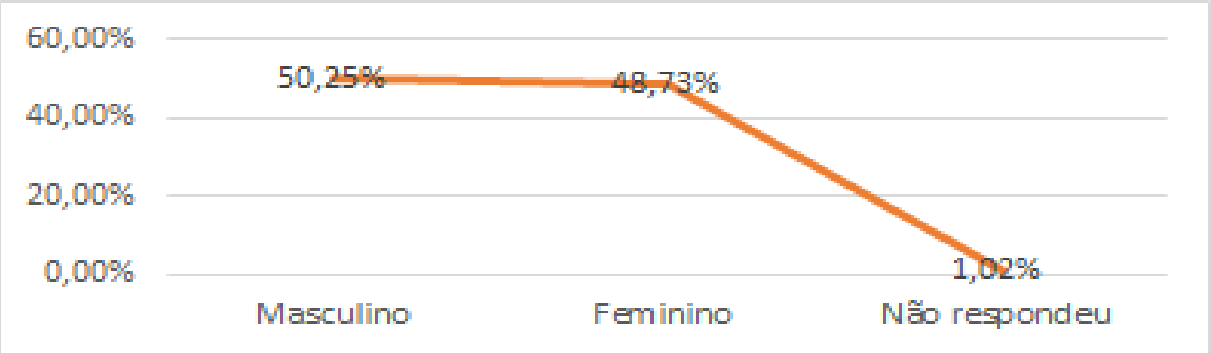
4.4.1 Perfil dos colaboradores

Nesta seção serão apresentados o perfil do colaborador, sua identificação, instrução e tempo de empresa. Logo após, as respostas segundo a perspectiva dos temas abordados e algumas considerações sobre cada tópico, sendo sobre turnover, treinamento, ambiente e outros fatores que foram abordados na pesquisa.

4.4.1.1 Sexo

Com relação ao sexo dos respondentes percebe-se que 192 indivíduos são do sexo feminino, totalizando 48,73% e 198 indivíduos do sexo masculino, totalizando 50,25% dos respondentes.

Gráfico 11 - Sexo dos colaboradores



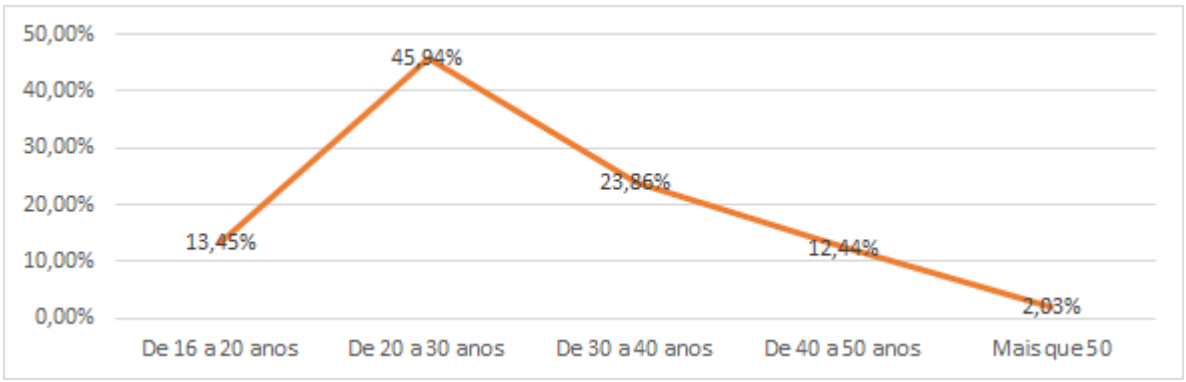
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A empresa, mesmo sendo fabril possui uma grande diversidade de mulheres e homens, por vezes percebe-se que o esforço físico não é relevante para com a motivação das pessoas saírem por questão do trabalho que desempenham. Levando em consideração que a região possui a cultura familiar da agricultura.

4.4.1.2 Idade

Com relação a idade dos respondentes, 53 indivíduos estão entre a faixa de 16 a 20 anos, totalizando 13,45%, 181 indivíduos entre 20 a 30 anos totalizando 45,94%, 94 indivíduos de 30 a 40 anos totalizando 23,86%, 49 indivíduos de 40 a 50 anos totalizando 12,43%, 8 indivíduos mais que 50 anos totalizando 2,03% e 9 não respondeu o que totalizou 2,28% dos respondentes.

Gráfico 12 - Idade dos colaboradores



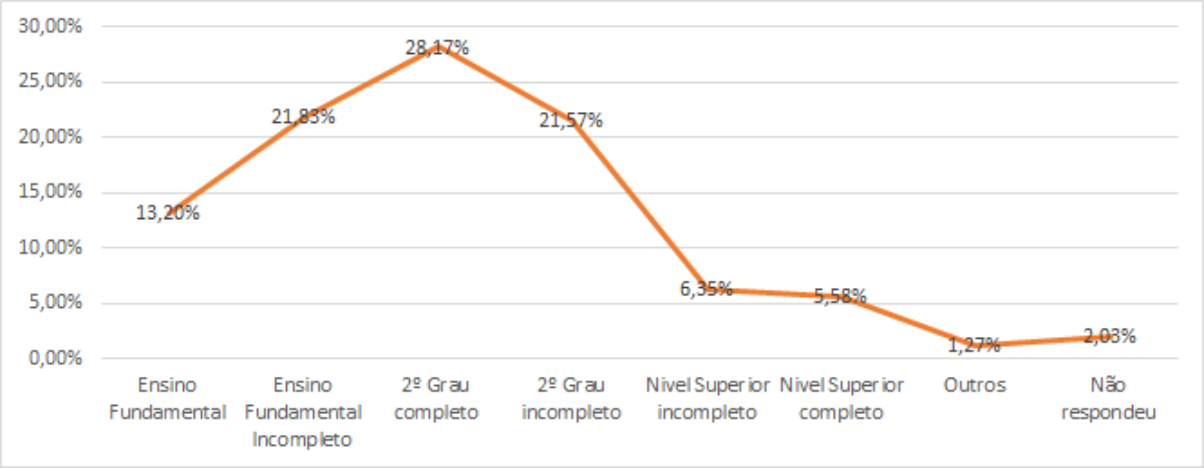
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Ao pensar em critérios de fatores físicos de idade, analisa-se o seguinte ponto: na medida que o indivíduo tem total liberdade sobre determinado assunto ele está disposto a aceitar determinadas mudanças. Embora a empresa se trata na maior parte das atividades com trabalhos braçais, o colaborador precisa olhar seu serviço como uma oportunidade de estar incluído em uma equipe de trabalho e perceber sua inclusão nas decisões de uma organização, concluindo então que para todas as idades existe a possibilidade de crescimento e principalmente respeito.

A oportunidade de crescimento pode ser trabalhada afinco, visto que a faixa etária de pessoas entre as idades de 20 a 30 anos prevalece, a favor dos meios de tecnologia a motivação pelo desenvolvimento se torna um atrativo interessante para aqueles que mesmo com baixa escolaridade ainda buscam um futuro profissional melhor.

4.4.1.3 Grau de instrução

Gráfico 13 - Escolaridade dos colaboradores



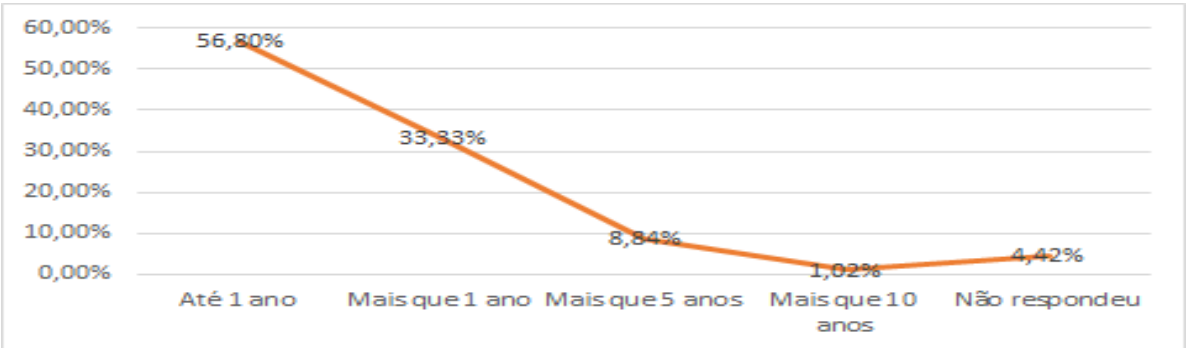
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O perfil dos colaboradores como observado no gráfico acima são pessoas com baixa escolaridade. Quanto a esse aspecto os respondentes salientaram que: "*buscam no emprego valores monetários a fim de conseguir suprir suas necessidades, pois são pessoas que tem um estilo de vida simples e que muitas vezes se sentem obrigadas a ir trabalhar todos os dias para receber seu salário no final do mês".*

Neste sentido, sugere-se que a empresa possa investir na capacitação de cada um, como sugestões de incentivo a estudarem, cursos e treinamentos e também sugestões simples como reuniões internas e palestras sobre diversos assuntos que estejam relacionados ao seu trabalho. Quando a empresa elabora sua cultura de trabalho, o primeiro passo é tomar hábitos, onde estes mesmos hábitos irão gerar costumes, finalizando como uma cultura saudável de trabalho, pelo qual seguida com os valores empregados no planejamento da empresa, agrados na construção da persona que os gestores procuram em seus colaboradores.

4.4.1.4 Tempo de empresa

Gráfico 14 - Tempo de empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com base no gráfico a análise da quantidade de colaboradores que estão a menos de 1 ano na empresa representa 56,80% dos respondentes, um reflexo do posicionamento que a empresa tem com questões de identificar os pontos importantes da saída de cada um, resultando num índice significativo de *turnover*.

4.4.2 Sobre a percepção do *Turnover*

4.4.2.1 Como a empresa avalia

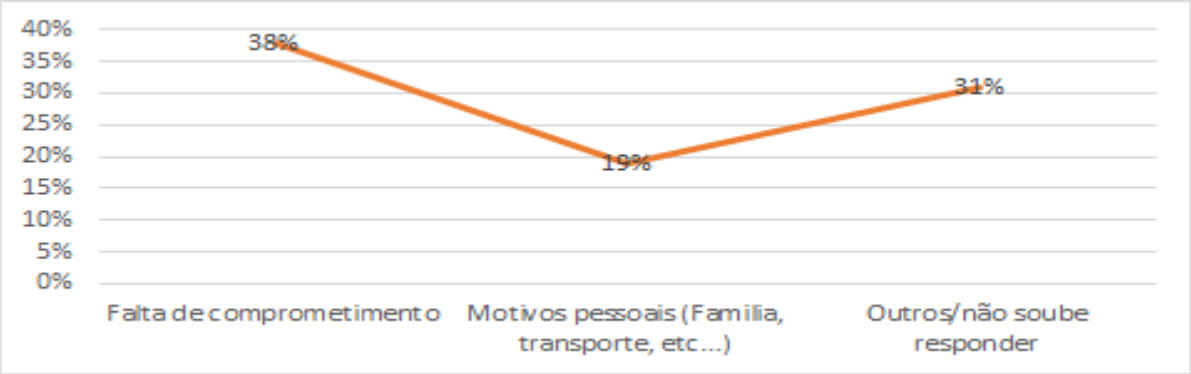
Embora o objetivo da empresa seja de fato buscar sempre produzir mais e lucrar mais vale lembrar algo simples que diz respeito ao lado humanista das relações, que: “uma economia só é uma economia pois possui pessoas envolvidas nela, princípio este que deve ser levado em contas no momento das decisões da empresa. Ao tratar de números tratamos de pessoas, base esta, que se mal posicionada a empresa sofre de modo geral.

Gráfico 15 - A empresa avalia as faltas e atrasos

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nas percepções dos colaboradores a empresa avalia o motivo e as causas das pessoas faltarem e atrasarem no horário de trabalho. Neste sentido entende-se que em todas as organizações no início da elaboração do planejamento estratégico, seja ele com questões financeiras, sociais e psicológicas das pessoas envolvidas, a forma como são tomadas as decisões de modo geral é o reflexo da identidade que a empresa quer colocar no mercado de trabalho.

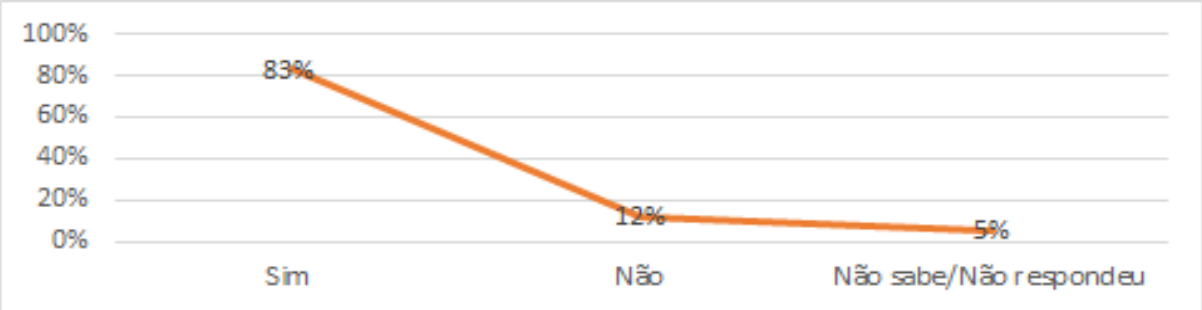
Gráfico 16 - Motivos para as pessoas faltarem



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Uma das análises centrais dos motivos para as pessoas faltarem é justamente a falta de motivação com suas atividades, como demonstra os percentuais acima, os motivos pessoais vem sendo o segundo maior índice, levando em consideração assuntos como transporte, problemas familiares de saúde e outros que sejam pertinentes a vida pessoal do funcionário.

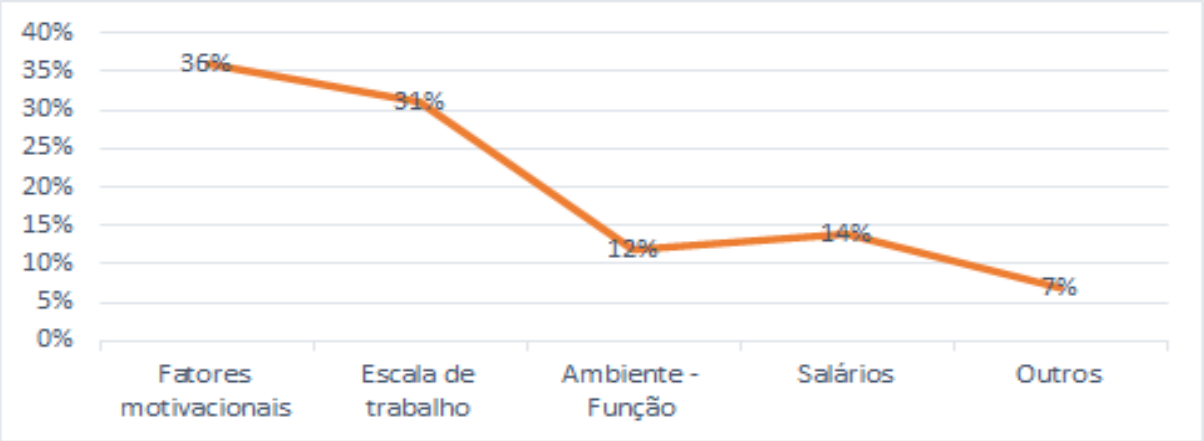
Gráfico 17 - A empresa identifica os motivos das ausências dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Investigar os motivos das ausências dos colaboradores ajuda no controle de faltas excessivas nas empresas e reduzir esses índices. Dificilmente o absenteísmo de uma empresa será zerado, mas algumas práticas podem ajudar a reduzi-lo.Na percepção dos colaboradores a empresa procura identificar estas faltas e atrasos.

Gráfico 18 - Motivos de demissão



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O ser humano é movido principalmente por ações que suprem suas necessidades, independente de onde esteja e quais os impactos que isso lhes causem, é um modo de defesa que se busca na hora de realizar determinada ação para resolver seu problema.

A partir da análise das respostas dos colaboradores quanto aos motivos das faltas, registra-se os dois principais que são fatores motivacionais gerados pela falta de interesse e de certo modo comprometimento com seu trabalho e motivos pessoais, sendo relacionamento com familiares e aspectos que atrapalham na sua rotina e consequentemente na empresa.

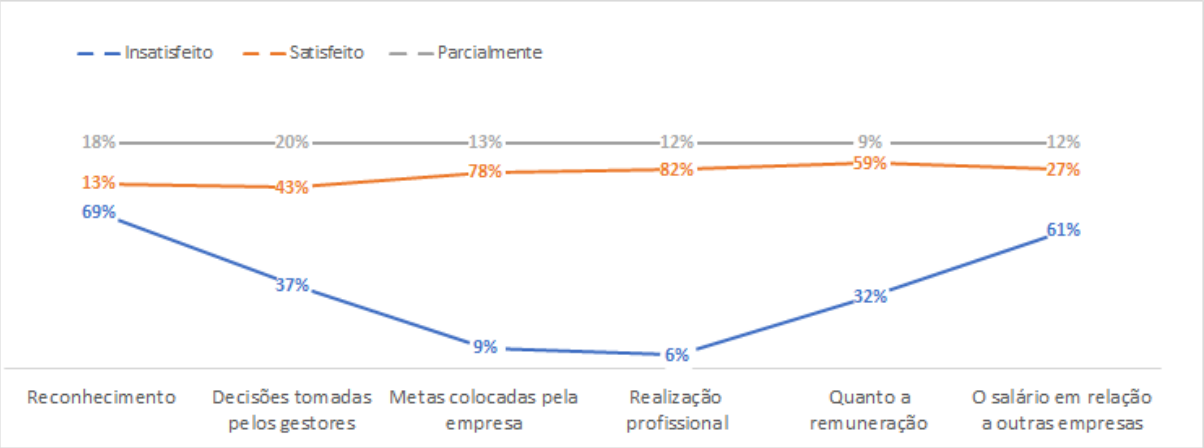
Umas das ações que poderiam resultar de um modo positivo seria analisar qual a percepção geral que o colaborador tem até chegar na empresa. E solicitar um *feedback* assertivo, a fim de obter informações simples mas que se aplicadas de forma sucinta auxiliem na hora do funcionário avaliar sua satisfação e até mesmo seu desempenho.

4.4.3 Quanto a motivação e o sentimento de reconhecimento

A tomada de decisão pode ser definida como o processo de decidir sobre algo importante, especialmente em um grupo de pessoas ou em uma organização. Envolve a seleção de uma ação entre duas ou mais alternativas possíveis, a fim de se chegar a uma solução para um dado problema.

Com relação aos questionamentos feitos aos colaboradores com relação a aspectos a tomadas de decisão por parte de seus superiores, os respondentes afirmaram que se sentem satisfeitos com as metas estipuladas pela empresa e que parcialmente se sentem felizes com sua remuneração, apresentando indicadores que a escala salarial avaliada por eles está dentro das expectativas.

Gráfico 19 - Quanto ao sentimento de reconhecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Ao perceber o nível de satisfação com relação aos superiores, parte-se do pressuposto de que os colaboradores têm ciência das informações que a empresa necessita, porém as ações que são tomadas não estão sendo efetivas quando se trata da participação da equipe e dos grupos de trabalho.

O líder é peça essencial dentro das equipes, pois é o responsável por fazer a mediação entre os liderados e os objetivos da organização. Dessa forma, o líder tem como principal atividade a gestão da execução do trabalho dos colaboradores e a elaboração de novas estratégias que possibilitem melhor produtividade e melhor desempenho. Já quando falamos do reconhecimento, a valorização profissional é compreendida como um aspecto ponderado pelos colaboradores em seu trabalho e carreira, pois demonstra o respeito e o reconhecimento da empresa com seus profissionais e que ela deseja manter seus talentos e a satisfação.

Ressalta-se que reconhecimento é importante para manter e destacar o esforço e a dedicação do colaborador para a empresa. Isso impulsiona a autoconfiança do profissional, eleva a sua autoestima e ajuda a construir uma visão de futuro dentro da organização e dentro das suas atividades que desenvolvem.

O líder tem papel fundamental no momento da participação das atividades da empresa, o que resulta em uma convivência agradável e consequentemente maior estímulo para realizar as tarefas. Ao fazer o comparativo com a satisfação dos superiores com a satisfação da realização de suas atividades, percebe-se que as realizações em conjunto estão sendo alcançadas possibilitando uma abertura para identificar as demais causas.

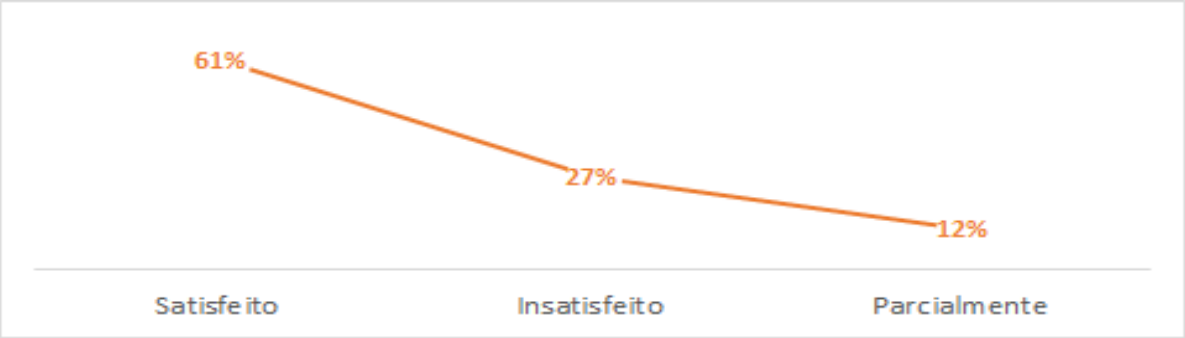
A remuneração integra o salário bem como qualquer outra vantagem que venha a receber, como: horas extras, adicionais, gratificações entre outras. E isso está previsto na Consolidação das Leis do Trabalho, através do artigo 457. Observa-se que com relação a variável remuneração um percentual significativo de colaboradores está descontente com o salário oferecido pela empresa. E umas das considerações a se levar em conta quando o quesito for salarial é de que forma o colaborador entende a importância do seu trabalho na empresa. Todavia, cabe à empresa verificar o que poderá estar agregando em forma de benefícios a seus colaboradores.

A partir da percepção dos respondentes entende-se por realização profissional o processo de "ganhar bem", fazer o que gosta, trabalhar em um ambiente agradável e ter convívio estável e disciplinar nas rotinas da empresa de forma justa. A autorrealização é o conjunto de todos estes fatores.

4.4.4 Treinamento e desenvolvimento de pessoal

O treinamento é compreendido como um ponto chave para qualquer organização, visando identificar o nível de capacitação de cada colaborador. Segundo França (2013, p.88) "Treinamento e desenvolvimento de pessoas é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação e entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais". Referente aos questionamentos com relação a oportunidades de treinamento e desenvolvimento os colaboradores salientaram que:

Gráfico 20 - Quanto ao treinamento de pessoal



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Analisando a percepção dos colaboradores com relação a oportunidades de treinamento e desenvolvimento observa-se que estão insatisfeitos. Cabe à empresa realizar um levantamento das necessidades de treinamento por área a fim de viabilizar a reciclagem de conhecimentos, bem como o aprimoramento de habilidades diretamente ligadas às atividades desempenhadas pelos colaboradores.

4.4.5 Relacionamentos (Líderes e Colegas)

Entende-se que a comunicação entre liderança e liderados é fundamental para o desenvolvimento de uma boa relação de trabalho, pois nela se extrai os quesitos de interesse e os principais posicionamentos de como está a relação de trabalho e quais os pontos de melhorias essenciais.

Gráfico 21 - Quanto ao relacionamento com os colegas e o superior

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com relação às questões citadas ao analisar os percentuais dos respondentes percebe-se o quanto as ações dos superiores interferem no grau de satisfação do colaborador de modo geral. Em contrapartida, a sua relação com os colegas de trabalho se demonstraram muito positivas.

A forma de comunicação entre liderança e equipe de trabalho os respondentes relataram ainda que “percebem a importância dessa comunicação e, também, da realização da pesquisa, mas, quando tiveram que responder a assuntos pertinentes a empresa sentiram-se de certo modo "ameaçados" por estarem denunciando o comportamento de seus superiores e a insatisfação com relação a suas atitudes.

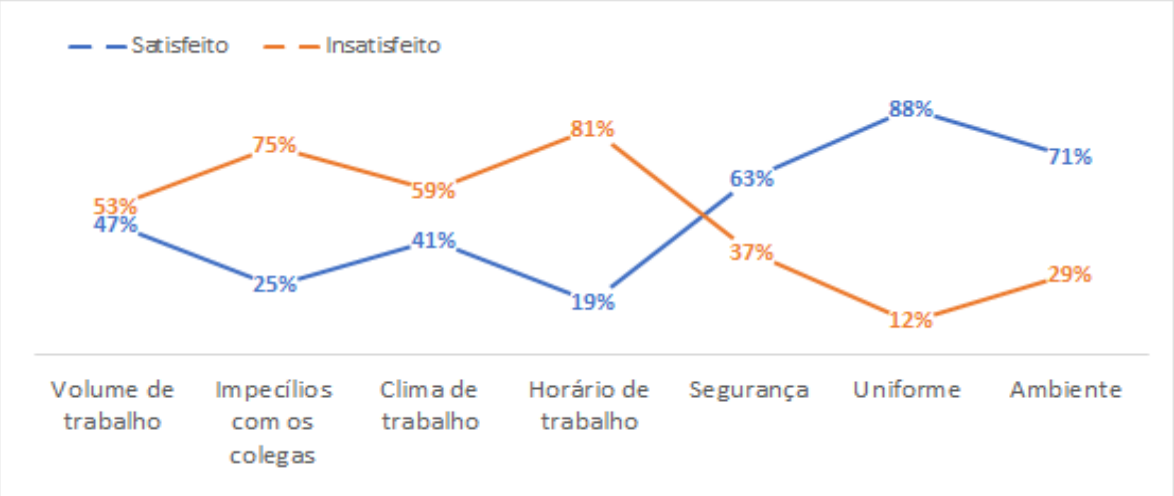
Ainda com relação às respostas mencionadas sugere-se que a principal ação a ser considerada é reconstruir os valores que a empresa possui, sua postura quanto aos líderes e

liderados e sua forma de comunicar os acontecimentos da empresa e de que forma isso irá impactar na vida do colaborador.

4.4.6 Ambiente de trabalho e Qualidade de vida

Um ambiente de trabalho saudável é compreendido como aquele que estimula os profissionais a oferecerem o seu melhor, com uma boa produtividade e alcançando resultados cada vez mais satisfatórios. Se o ambiente de trabalho é saudável as pessoas tendem a se sentir felizes e motivadas. Com relação aos questionamentos feitos sobre o ambiente de trabalho os colaboradores relataram:

Gráfico 22 - Quanto ao ambiente de trabalho



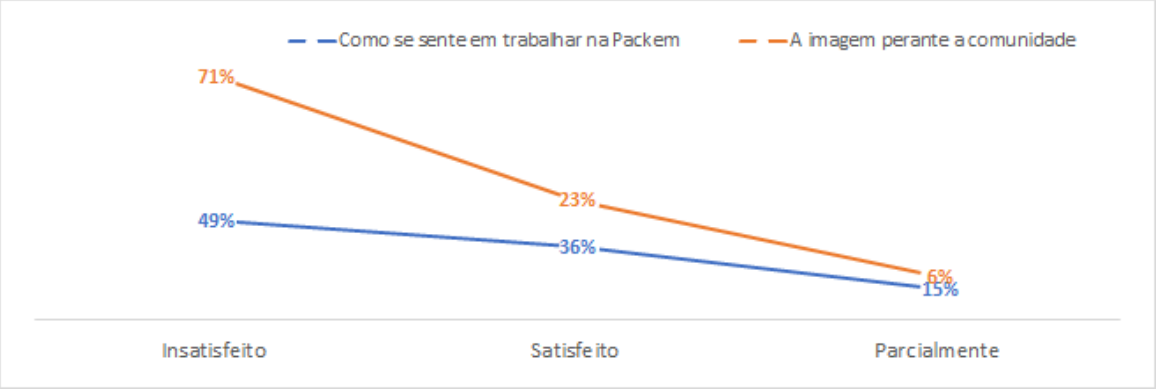
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Observa-se que com relação ao ambiente de trabalho os colaboradores estão insatisfeitos exigindo que a empresa reveja e reflita sobre esses aspectos a fim de propor estratégias que possam melhorar e promover a qualidade de vida de seus colaboradores. Ao que se refere a qualidade de vida, a empresa não possui uma política de ações para qualidade de vida atualmente, apenas são feitas as ações necessárias para integração do colaborador e exigências de normas certificadoras que a Packem adota como critério de organização. Hoje a conscientização com a qualidade de vida é vista como algo não muito significativo, visto que o colaborador entra com a perspectiva apenas financeira e não humana e vai de encontro com as expectativas de desenvolvimento profissional.

4.4.6.1 Imagem da empresa

A imagem corporativa define como uma empresa se parece, como ela é percebida tanto por seus colaboradores quanto seus clientes e comunidade a qual está inserida. Com relação aos questionamentos relacionados a imagem da empresa os respondentes salientaram:

Gráfico 23 - Quanto a imagem da empresa por parte do colaborador



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

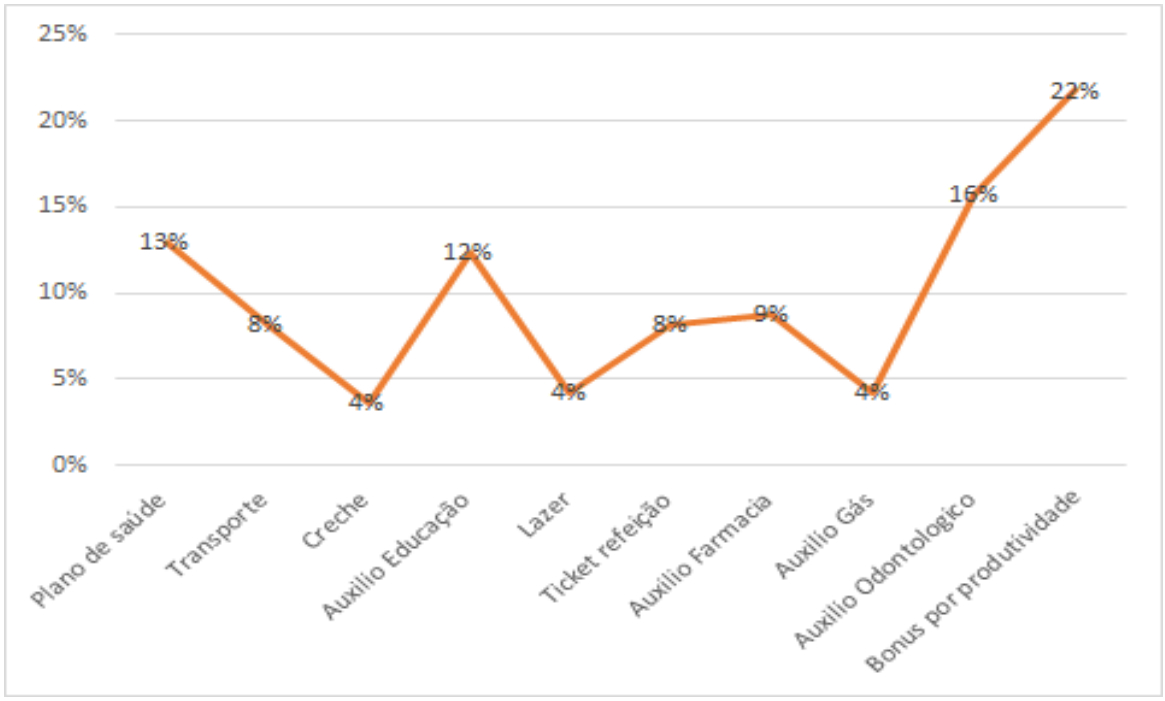
Com relação aos questionamentos feitos sobre se os colaboradores estão satisfeitos em trabalhar na empresa observa-se um percentual significativo de insatisfeitos havendo a necessidade da empresa verificar como poderá estar desenvolvendo ações estratégicas, para que esse quadro seja revertido e a insatisfação não contamine outras pessoas, gerando improdutividade na empresa.

4.4.7 Benefícios

Programas de benefícios e incentivos são estratégias utilizadas pelas empresas que buscam como motivar seus colaboradores e alcançar maior produtividade e engajamento de seus empregados. Esses programas têm ganhado cada vez mais força entre as empresas que estão percebendo a importância de seus colaboradores para os negócios.

Com relação aos questionamentos sobre quais os tipos de benefícios que a empresa poderia disponibilizar a seus colaboradores os respondentes salientaram:

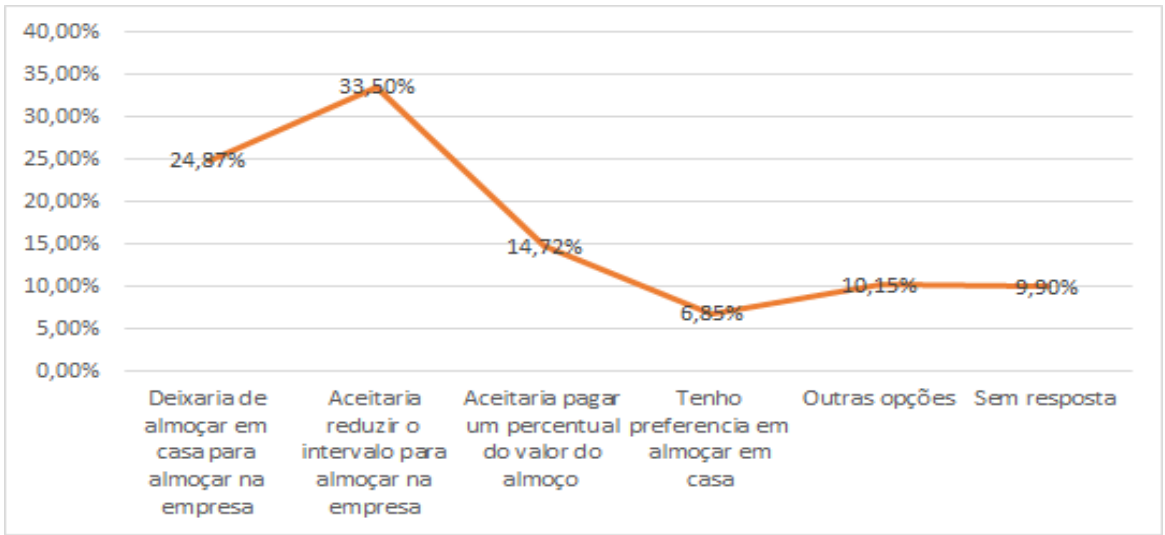
Gráfico 24- Quanto aos benefícios



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Uma das principais reclamações dos colaboradores está relacionada aos programas de benefícios oferecidos pela empresa. Para tanto, realizou-se o levantamento da percepção dos mesmos com relação a questão da alimentação, obtendo seguinte resultado:

Gráfico 25 - Quanto a empresa fornecer refeição



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

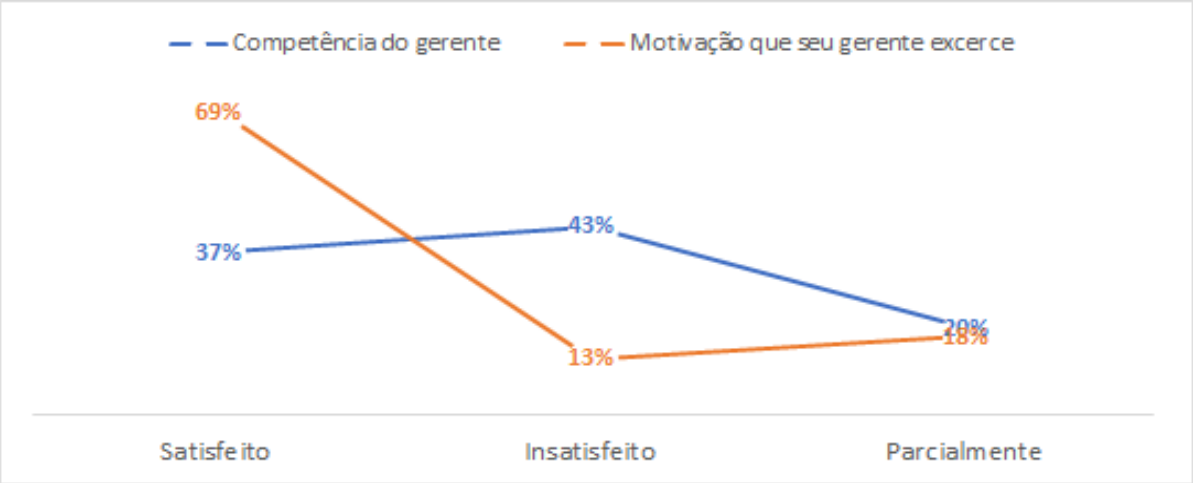
Observa-se que dos respondentes 24,87% deixaria de almoçar em casa para almoçar na empresa, 33,50% aceitaria reduzir o intervalo para almoçar na empresa, 14,72% aceitaria pagar um percentual do valor do almoço, 6,85% tem preferência em almoçar em casa, 10,15% prefere outras opções e 9,90% não respondeu.

Sugere-se à empresa verificar essas possibilidades de melhorias e ações relacionadas a programas de benefícios e incentivos que possam satisfazer seus colaboradores.

4.4.8 Liderança

A liderança pode ser complexa, pois o bom líder, além de habilidades técnicas, deve ter inteligência emocional para gerir os colaboradores e a equipe, ser capaz de desenvolver seus liderados atendendo expectativas pessoais e profissionais, e tudo isso sempre alinhado com os interesses das organizações (FRANÇA, 2017). Com relação aos questionamentos relacionados à liderança os respondentes salientaram:

Gráfico 26 - Quanto a competência e a motivação por parte da gerência



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Entende-se que o líder precisa ter e ou desenvolver habilidades que permitam conhecer bem seus liderados, identificando seus potenciais e suas fragilidades, assim como qualidades, saber ouvir, dar e receber opinião influencia o desenvolvimento da sua equipe, promovendo mudanças que estimulam o seu crescimento (SILVA, 2014). Com relação a motivação que os líderes exercem sobre seus colaboradores percebe-se que estão insatisfeitos havendo a necessidade da empresa rever quais situações estão desencadeando essas insatisfações.

4.5 PRINCIPAIS FATORES QUE LEVAM O TURNOVER

Ao trazer a temática que precisamos unir algumas características pessoais dos indivíduos dentro das organizações, percebemos a necessidade de entender que a capacidade humana é limitada a seu bem estar, tanto comum como individual.

O perfil dos colaboradores apresentados na Packem é consideravelmente com escolaridade baixa e com um estilo de vida mais simples, onde a busca por motivação é baseada primeiramente em valores monetários e benefícios, bem como um ambiente que fique o mais próximo possível do seu conforto e do seu estilo de vida.

Observou-se que essa mesma busca se dá por entender que a construção de uma cultura preocupada com a qualidade de vida é o ponto chave para fazer com que as pessoas entendem que são parte fundamental de uma organização, esse sentimento de reconhecimento e valorização leva o indivíduo a enfim se tornar “parte” de um grupo, a então sonhada auto realização.

Sabendo que boa parte da vida se passa no ambiente de trabalho a construção junto a empresa com a estrutura familiar auxilia tanto na reputação da empresa como organização de comunidade mas como também fundamento de carreiras profissionais que levam a sustentação de uma população feliz e saudável.

Ao contrário, o colaborador insatisfeito faz com que a cultura da empresa seja vista como insustentável, e assim se traz a temática apresentada na empresa estudada.

Os principais motivos do alto índice de turnover hoje na empresa estão relacionados com a questão da motivação e da interferência de visibilidade e reconhecimento perante a liderança e gestão. São critérios colocados pelos colaboradores que embora em sua simplicidade apresentam indícios de suas saídas são motivadas pela falta de engajamento e um simples contato humanizado com a empresa.

Essa falta de contato reflete no comportamento com os colegas e com a credibilidade que o mesmo deposita em seu ambiente, agregando cada vez mais em sua insatisfação.

Outro ponto importante é a falta de envolver o colaborador nas metas da empresa, visto que os mesmos gostam do ambiente mas não se sentem felizes por conta dos relacionamentos e da forma como são valorizados.

4.6 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COM RELAÇÃO A GESTÃO E A FORMA DE RELACIONAMENTO INTERNO

A Packem continua em um processo de construção de cultura perante as pessoas, e gerar a conscientização que os mesmos são a estrutura base do sucesso e do crescimento é o fator que mais interfere. Os principais fatores que foram apresentados com base nos respondentes estão relacionados à satisfação e aos relacionamentos internos com os líderes e gestores. Fazer com que entendam que são parte essencial da empresa e do processo produtivo que ela desempenha.

A comunicação como linha de frente da informação passada a todos da empresa e também a forma como são tratados os assuntos que, embora pequenos, causam sérios danos e fazem com que as pessoas peçam para sair.

O olhar humanizado da gestão e liderança precisa ser enxergado como “ponta pé” inicial no início da jornada de trabalho de qualquer colaborador que entre na empresa, independente do setor ou área de atuação que está desempenhando as atividades.

O colaborador olha com a dor de que a valorização não está sendo feita, e que deixando de lado os fatores motivacionais o que importa é apenas a produção em si. Mesmo que a empresa não consiga oferecer muitos benefícios a qualidade de vida pode ser tratada de forma diferente, desde que seja efetiva.

A percepção do colaborador é de que sua funcionalidade é apenas operacional, visto que não é enxergado o potencial como pessoa humana. Com a falta de uma liderança ativa o engajamento da equipe se torna baixa, acarretando no comportamento e consequentemente no relacionamento com os colegas.

4.7 PROPOSTAS DA AÇÃO

Todo desenvolvimento do trabalho se deu por analisar as diversas percepções sobre o quanto estar motivado e satisfeito interfere no turnover da empresa e também em sua satisfação como indicador de produtividade. Com base nas análises, buscou-se uma ferramenta para a estruturação de um plano de ação, o método para elaboração escolhido foi BSC - Balanced ScoreCard. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008), trouxeram a definição e a importância do BSC como validação da utilização na gestão dos indicadores não apenas financeiros, mas também estratégicos, com isso relacionando o futuro estratégico das empresas com métodos da organização de uma ideia de ação.

O desenvolvimento do BSC surgiu na construção de uma estratégia para medir a performance nas organizações do futuro. (SHMIDT; SANTOS, 2006).

Levando em consideração que o BSC aborda as diversas perspectivas sendo: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado o plano de ação com base nos dados apresentados foi estruturado a partir da perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Com base nisso e na demanda da empresa a estrutura com base neste conceito ficará do seguinte modo:

Quadro 3 - Plano de ação com base no BSC

Perspectiva	**DIAGNOSTICAR OS INDICADORES DOS MOTIVOS DO TURNOVER COM BASE NOS INDICADORES DE SATISFAÇÃO E DO IMPACTO NA INFLUÊNCIA DA GESTÃO E DOS LÍDERES.**				
Objetivo	Reduzir os índices de *turnover* e gerar um percentual positivo na satisfação dos colaboradores.				
Indicador	**Metas**	**Ações**	**Responsável**	**Prazo**	**Recursos**
Pesquisa de clima a ser aplicada 2 vezes no ano, com fatores de comportamento, ambiente, relacionamento, pressão do trabalho, qualidade de vida e sugestões que poderiam ser feitas.	Alcançar em dezembro de 2024 um nível de satisfação dos colaboradores em 95%, com base nos atrativos que a empresa oferece hoje.	Treinamentos com a liderança e gestão sobre gestão de mudança, gestão de conflitos, bem como sobre desenvolvimento de equipes e feedback na comunicação. Ações de engajamento com as equipes junto às atividades da CIPAT realizadas com os colaboradores todos os anos e também conscientização como outubro rosa e novembro azul.	Gerente de RH e analista de gente e gestão da empresa, bem como o apoio dos setores estratégicos que controlam de forma geral toda a fábrica e produção.	1 ano e 3 meses	Treinamento sobre plano de cargos e salários, tal como elaboração das descrições de cargo:

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para a estruturação de um possível plano de ação é necessário verticalizar os objetivos de cada ação em si, portanto a empresa adentrando a uma nova cultura necessita ter as relações de atividades e desempenho muito bem estruturadas.

Com o treinamento voltado para a área de Recursos Humanos é possível captar uma pessoa responsável pela área de GENTE E GESTÃO, cargo qualificado para diagnosticar a importância de ter os fatores humanos, emocionais e estruturais e de desempenho como uma qualificação para dizer se alguém está ou não adequado à cultura da empresa.

O ponto de partida dessa estruturação inicia-se na base inicial dos planos de treinamento, a **ficha de descrição de cada cargo**, nela deverá ser relatada quais são os requisitos necessários e exigidos pela empresa como critério, bem como as atitudes que a pessoa deve ter para exercer determinada função.

Após essa elaboração inicia-se a validação das exigências com os colaboradores que já estão dentro da empresa, e para não causar uma impressão de desvalorização é necessário deixar claro ao colaborador que para ele ocupar possíveis posições acima do que ele se encontra, será necessário o desenvolvimento em questão comportamental e técnica, visto que são exigências estipuladas pela empresa e que darão mais oportunidades ao mesmo.

A partir daí, são definidos com os atuais colaboradores quais são as possíveis áreas de interesse, informação essa que dará início a criação de um **plano de sucessão,** onde na ausência de um, o gestor já tenha em mente alguém com capacidade para substituir determinada função e que venha ter habilidades suficientes para o cargo.

Tendo o mapa de sucessão elaborado é possível iniciar a criação das **trilhas de carreira** para cada cargo, visto que já se tem a análise dos interesses e das áreas que atendem requisitos semelhantes. Essas trilhas de carreira irão relacionar o desenvolvimento técnico e comportamental também.

Nestas etapas finaliza-se com a **apresentação aos colaboradores** que entram, é mostrado qual é a carreira que ela pode seguir dentro da empresa de forma geral, essa apresentação irá gerar credibilidade e maior vínculo de interesse no candidato.

Por fim, a elaboração da estruturação voltado ao colaborador deverá seguir na seguinte ordem:

- Realizar as descrições de cargo;
- Criar o plano de sucessão;
- Elaborar as trilhas de carreira;
- Apresentar aos candidatos qual carreira pode seguir dentro da empresa;
- Elaborar a tratativa da motivação com ações internas para manter o colaborador;

Para os gestores e liderança é necessário que estejam cientes de toda essa estrutura que a empresa adotou, levar isso como política de forma geral auxilia ainda mais na criação dessa nova cultura voltada para pessoas. Com isso, realizar um treinamento sobre a importância das exigências, das descrições, das capacitações e das trilhas de carreira é essencial para eles repassarem aos seus subordinados as informações corretas e criarem ainda mais confiança no trabalho que estão desempenhando estando na linha de frente dos setores.

As ações que a gestão e liderança podem desempenhar são os benefícios não monetários, como por exemplo a receptividade no primeiro dia de trabalho, o feedback positivo ao realizar uma tarefa bem feita e até mesmo ações de incentivo dentro dos setores.

O setor de Recursos Humanos é responsável por dar o apoio necessário, mas de forma direta é o líder e o gestor que realizam na prática com suas equipes estas ações.

Um aspecto muito importante quando falamos em práticas é a forma de como a empresa mantém as pessoas, mesmo que com a ausência de benefícios monetários existem outras ações que podem auxiliar neste processo. Como por exemplo:

Realizar de forma dinâmica a integração no primeiro dia do colaborador: Proporcionar ao funcionário a melhor primeira impressão sobre a empresa, o verdadeiro Onbording que encante o colaborador, convidando para almoçar, entregando um cartão com um bombom, conversando sobre seus gostos e seus hobbies.

> Kit onboarding, festa junina, endomarketing, comunicação interna, crachá colorido ou com foto de pet ou filhos, sala de videogame, escritório com escorregador e piscina de bolinhas, geladeira de cerveja, uso de bermuda no escritório, ações de datas comemorativas como dia das mães, dia dos pais, dia das crianças, pet day, programa de estágio, visita das crianças no escritório, TV corporativa, café da manhã com o presidente, e tantas outras ações, podem ser classificadas como endomarketing, ou podem fazer parte da positiva experiência do colaborador.. (CLAVERY, 2020, p. 38-39).

Realizar um primeiro bate papo com o gestor e responsável por passar as atividades: Criar confiança na pessoa que estará passando as atividades faz com que o colaborador saiba com quem contar na hora da dificuldade.

Fazer um tour para conhecer a empresa: Mostrar os processos de forma geral, mostrar onde ficam os setores, a quem ele irá procurar, apresentar refeitório e os espaços em conjunto.

Realizar reuniões de alinhamento de metas: Manter o funcionário ciente das expectativas que a empresa tem e espera alcançar, fazendo com que se sinta parte do plano de ação de toda organização.

Repassar feedbacks positivos sobre as metas alcançadas: Deixar o funcionário ciente de que ele é realmente importante para que a empresa obtenha melhores resultados.

Esse sentimento de pertencimento gera motivação e faz com que o colaborador se sinta realizado perante as expectativas da empresa. E assim motivado, consequentemente ele produz mas, gera um maior engajamento no time e é evitado possíveis conflitos internos relacionados ao relacionamento dos membros.

5 CONCLUSÃO

O que se possui no sentido qualitativo é o que edifica a formação do íntimo humano por envolver valores e princípios básicos, autênticos, consistentes, verdadeiros, orientadores e que dão sentido à experiência humana. Os valores acima de qualquer coisa são os principais aspectos para as ações que iremos ou não tomar. Dados a entender que se unidas estes valores com a organização, a empresa se torna apenas instrumento para demonstrar o potencial de cada um, independente da atividade e do trabalho que desenvolve.

Sendo assim, a empresa é o aliado da edificação dos valores do indivíduo de modo profissional, e ao trabalhar essas ações de valorização o colaborador se sente parte essencial da empresa, formando assim a cultura que deseja dentro do ambiente de trabalho e até mesmo em sua vida pessoal profissional.

A interferência da gestão e da liderança é o principal aliado na construção dessa "pirâmide" de valores, pois são eles que são os espelhos dessa possível edificação. O líder bem equipado de bons comportamentos consegue manter qualquer conflito tratado da melhor forma possível, levando em consideração que espelhamos o comportamento com base nas referências de quem lidera e de quem se posiciona diante de uma dificuldade.

No início deste trabalho foi mencionado que a nossa cultura pessoal é um vínculo do que é apresentado quando criança, e desde a infância se tem uma referência de atitudes diante a qualquer coisa, que são os pais. Esse exemplo diante a todos os fatores de motivação, incentivo e valorização são a estruturação para a escolha de uma carreira, pois as experiências das vivências determinam se o indivíduo gosta ou não de uma determinada coisa.

A partir disso, observou-se que a empresa tem a possibilidade de trabalhar a questão de fortalecimento da cultura dos colaboradores com a cultura da empresa, necessitando ações que possam contribuir para revigorar o propósito da empresa junto aos colaboradores e tendo direção a ação dos gestores e liderança como protagonistas deste papel.

A identificação do problema proposto se deu pelo alto nível de insatisfação que foi apresentado pelos colaboradores da empresa, e o modo de como foram avaliados os fatores se deu por uma percepção teórica e de práticas que já foram e estão sendo adotadas.

Deste modo, foi identificado o perfil dos colaboradores através da pesquisa de satisfação aplicados dentro do seu ambiente de trabalho, foram apresentados os índices de *turnover* conforme cálculo e teoria estudadas dos últimos 3 anos anos, e também, a relação da causa, consequências que isso traz para produtividade e para a empresa. Com base na pesquisa ainda, foi analisado o

grau em que os colaboradores se encontram com a questão da satisfação com alguns critérios e foram feitas algumas considerações sobre cada fator. Considerando os índices apresentados sobre o *turnover* foram relatados os principais pontos que levam aos motivos e justificado de forma individual os mesmos.

Além dos critérios de satisfação foram abordadas as percepções que os colaboradores têm em relação à gestão, a liderança e aos relacionamentos internos, sendo tratado como um ponto para a criação de uma possível mudança de cultura. Após essa abordagem detalhada foi feito um plano de ação com a ferramenta do BSC sobre quais seriam as próximas ações que a empresa poderia adotar para melhorar os indicadores sobre a gestao de pessoas.

A empresa possui potencial de desenvolver pessoas mesmo com condições de trabalhos operacionais, tendo a necessidade de capacitar uma pessoa para fazer a gestão das pessoas, tratando de assuntos como desenvolvimento, trilhas de carreira e outras ações voltadas à área de humanização e PDI.

Estruturados esses quesitos compreende-se que a empresa conquistará melhores resultados referente a satisfação de seus colaboradores, criando estratégias que possam engajar e motivar as equipes de trabalho e assim, investir melhor no seu capital humano já que um dos aspectos pontuais de insatisfação parte do reconhecimento.

Se tratando de perfil de "fábrica" por ser trabalhos extremamente manuais sugere-se que a empresa possa também:

- Rever a forma de comunicação existente entre líderes e liderados;
- Promover a qualidade de vida de vida dos colaboradores criando um ambiente mais amigável com ações de engajamento;
- Oferecer *feedbacks* constantes, visto que a comunicação não aparenta ser positiva;
- Dar a oportunidade de visualização das carreiras internas que cada um pode ter.

A relação entre a qualidade de vida, satisfação e motivação nos índices de turnover se dá pela criação de uma cultura organizacional baseada em aspectos humanizados e criteriosos sobre como as pessoas, e a forma como elas se desenvolvem dentro do ambiente de trabalho.

Quando se tem uma boa qualidade de vida no trabalho e alinhado às expectativas individuais e pessoais dos colaboradores, é possível identificar que a cultura e os valores do ser humano estão entrelaçados à cultura que a empresa pode exigir à comunidade. Encontrado esse equilíbrio de valores, é possível constatar que a motivação se dá justamente por encontrar aquilo que se gosta realmente de fazer, e que a valorização do local e da atividade que desempenha gere

cada vez mais produtividade e interesse de crescimento perante a perspectiva da empresa. Com isso, pessoas felizes tendem a trabalhar melhor e se motivar a permanecer na empresa, diminuindo cada vez a rotatividade e o *turnover*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

APPOLINÁRIO, F. Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BANOVE, Marcia Regina. Comportamento Organizacional - Melhorando o Desempenho e o Comprometimento no Trabalho. São Paulo : Atlas, 1. ed, 2019.

BATISTA, Geovane de Assis. Opção insalubre e perigosa. Revista trabalhista, Rio de Janeiro, v. 10, n. 37, p. 161–168, jan./mar. 2011.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. São Paulo: Produção, v. 16, nº 2, 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 212 p. (v. 2).

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7.ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 7.ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CLAVERY, Suzie. Isso é Employer Branding?!: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. São Paulo: Leader, 2020.

DAVEL, E; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo. Atlas. 2001.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas – modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2004.

FLORES, Rafael Telch; SILVA, Soraia Alves Feitoza da. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. Revista Conbrad, v. 3, nº 2, 2018.

FREITAS, Andre e SOUZA, Renata Bastos de. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, 2008.

GOLDRATT, Eliyahu M.; FOX, Robert E. A corrida pela vantagem competitiva. São Paulo: Claudiney Fulmann, 1992.

LUZ, Ricardo Silveira. Gestão de pessoas/Ricardo Silveira Luz. – Rio de Janeiro: LTC, 2008. P.150.

MARQUES, Catarina Coelho. Do sonho à realidade: grupos de estudo da ABRH- BA. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, Mirian Celeste. Avaliação e Planejamento: A prática educativa em questão. São Paulo, SP: Cortez, 1997.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, Elen Gongora. Clima Organizacional. Curitiba, Paraná: IESDE, 2012.

MOBLY, William H. – Turnover, Causas, Consequências e Controle – 1ª ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MONTEIRO, Artur Guerrini; EVAGELISTA, Alexandre Lopes. Treinamento Funcional: Uma abordagem prática. São Paulo: Phorte, 2010

OLIVEIRA, J.P.O.B. (2009). Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: Estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing. New York, v. 49, p. 41-50, 1985.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 10. ed. - São Paulo: Pearson Prentice. 2002.

SANTOS, F.R. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 92, 11-44.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001
Silveira (2011, p.10 apud Pinheiro, 2013, p.4

SIQUEIRA, Jairo, Criatividade: Mitos e realidade, Disponível em: http://criatividadeaplicada.com/2009/04/13/criatividade-mitos-e-realidade/. Acessado em 10 de novembro 2013.

SKINNER, B. F. Behaviorism and Logical Positivism de Laurence Smith. In _____. Questões Recentes na Análise Comportamental. Campinas, SP: Papirus, (1989), 1995c, pp. 145- 150.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. São Paulo; Saraiva, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. Sao Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva, São Paulo. Editora Saraiva, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário dos colaboradores

PERFIL:

1. Qual seu sexo?
   ( ) Masculino
   ( ) Feminino

2. Qual sua idade?
   ( ) De 16 a 20 anos
   ( ) De 20 a 30 anos
   ( ) De 30 a 40 anos
   ( ) De 40 a 50 anos
   ( ) Mais que 50
   ( ) Prefiro não responder

3. Qual seu grau de instrução
   ( ) Ensino fundamental
   ( ) Ensino fundamental incompleto
   ( ) 2º grau completo
   ( ) 2º grau completo incompleto
   ( ) Nível superior incompleto
   ( ) Nível superior completo
   ( ) Outro
   ( ) Não respondeu

4. Quanto tempo de empresa?
   ( ) Até 1 ano
   ( ) Mais que 1 ano
   ( ) Mais que 5 anos
   ( ) Mais que 10 anos
   ( ) Não respondeu

TURNOVER:

5. Você sabe quais períodos tem mais turnover?
   ( ) Não soube responder
   ( ) Finais de semana ou final do expediente
   ( ) Turno da noite

6. A empresa identifica os motivos das ausências dos colaboradores?
7. Em sua opinião, quais os principais motivos para as pessoas pedirem demissão?

DECISÕES TOMADAS:

8. Como você se sente em relação às decisões tomadas pelo seu superior?

RECONHECIMENTO E REALIZAÇÃO PROFISSIONAL:

9. Você se sente reconhecido pelo seu superior quando realiza um trabalho?
10. Como você se sente em relação às metas mensalmente pretendidas pela empresa?
11. Como você se sente em relação a sua realização profissional?

REMUNERAÇÃO:

12. Você está satisfeito com a sua remuneração?
13. O seu salário em relação ao que pagam as empresas do mesmo ramo

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL:

14. Você recebe oportunidade de treinamento e desenvolvimento?

RELACIONAMENTOS (LIDERANÇA E COLEGAS):

15. Você está satisfeito com o relacionamento com seu líder?
16. Você está satisfeito com o relacionamento com seus colegas?
17. Como você se sente em relação a competência do seu gerente?

AMBIENTE DE TRABALHO:

18. Como você se sente em relação ao volume de trabalho que você desempenha?
19. Referente a intensidade de fofocas, mentiras, discussões e falsidade, como você se sente?
20. Como você se sente em relação ao clima da empresa?
21. Como você se sente em relação ao horário de trabalho?
22. Como você se sente em relação a segurança em dizer o que pensa?
23. Está satisfeito com seu uniforme de trabalho?
24. Como você se sente em relação ao ambiente físico da empresa?

BENEFÍCIOS:

25. Quais benefícios você acha interessante a empresa ofertar?
    ( ) Plano de saúde
    ( ) Transporte
    ( ) Creche
    ( ) Auxílio educação
    ( ) Lazer
    ( ) Ticket refeição
    ( ) Auxílio farmácia
    ( ) Auxílio gás
    ( ) Auxílio odontológico
    ( ) Bônus por produtividade

26. Em relação a optar por almoçar na empresa
    ( ) Deixaria de almoçar em casa para almoçar na empresa

( ) Aceitaria reduzir o intervalo para almoçar na empresa
( ) Aceitaria pagar um percentual do valor do almoço
( ) Tenho preferência em almoçar em casa
( ) Outras opções
( ) Sem resposta

IMAGEM DA EMPRESA

27. Você se sente satisfeito em trabalhar na empresa?
28. Você acha que a empresa tem uma boa imagem perante a comunidade?

APÊNDICE B - Questionário dos gestores

O objetivo deste questionário é descrever o posicionamento da liderança e demais gestores de como são feitas as ações internas da empresa e o quanto sua visão é eficaz.

1. Setor de coordenação/liderança;

REFERENTE AO TURNOVER:

2. Qual a principal consequência e causa do alto índice de rotatividade?
   ( ) Baixo índice de produção
   ( ) Desconforto no ambiente de trabalho com os demais colegas
   ( ) Gastos com novas contratações
   ( ) Falta de engajamento com o seto

3. Quanto ao nível de rotatividade, como a empresa avalia e quais ações são tomadas?
   ( ) A empresa procura entender o motivo de forma clara e racional
   ( ) A empresa periodicamente emite relatórios para analisar a situação e verificar as causas
   ( ) A empresa realiza análises do motivos que estão causando e procura criar planos de ação
   ( ) A empresa costuma reunir as equipes para tratar do assunto e entender o lado do colaborador
   ( ) A empresa hoje não faz a tratativa do assunto

4. Referente ao colaborador faltoso, qual o tratamento direcionado para identificar o verdadeiro motivo da falta?
   ( ) A empresa não toma nenhuma posição
   ( ) A empresa chama o colaborador para entender o motivo
   ( ) A empresa chama para conversar e aplica uma advertência

5. Quais seriam os principais motivos que levam os colaboradores a faltarem e pedirem demissão?
   ( ) Salário baixo e poucos benefícios
   ( ) Falta de reconhecimento de superiores
   ( ) Não ter oportunidade de crescimento na empresa
   ( ) Falta de comunicação
   ( ) Relacionamento com os demais colegas de trabalho
   ( ) Outros

PROCESSO DE CONTRATAÇÃO:

6. Na listagem abaixo quais os critérios que a empresa utiliza no processo de Recrutamento e Seleção?
   ( ) Definição da necessidade do cargo
   ( ) Prospecção de candidatos
   ( ) Triagem
   ( ) Entrevista pré-seletiva
   ( ) Avaliação técnica
   ( ) Entrevista Decisória
   ( ) Conferência de dados
   ( ) Comunicação do escolhido

7. Quais os mecanismos utilizados no processo de contratação?
   ( ) Apenas entrevista
   ( ) Entrevistas e dinâmicas de grupo
   ( ) Entrevistas, dinâmicas e análise comportamental
   ( ) Entrevistas, dinâmicas, análise comportamental e testes psicológicos.

8. Há uma descrição dos cargos? É feito revisão?
   ( ) Sim, mas não são feitas revisões periodicamente.
   ( ) Sim, e são feitas revisões periodicamente.
   ( ) Não possui.

9. Como é analisada a necessidade de novos colaboradores nos setores?

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

10. Existe avaliação de desempenho?
    ( ) Possui, é feito periodicamente
    ( ) Possui, é feito esporadicamente
    ( ) Possui, mas sem muita importância
    ( ) Não possui

11. Como é o instrumento de avaliação?
    ( ) Auto avaliação
    ( ) Avaliação de desempenho da equipe
    ( ) Escala gráfica
    ( ) 360 graus
    ( ) Escolha forçada
    ( ) Avaliação de desempenho por competências
    ( ) Metas e resultados
    ( ) Avaliação de desempenho do líder

12. Que ações são realizadas para o desenvolvimento das pessoas?

TREINAMENTOS:

13. Como são realizados os treinamentos de novos colaboradores?
    ( ) Através de cursos administrados pelos responsáveis do setor internamente
    ( ) Contratação de pessoas externas para a realização de cursos e palestras
    ( ) Através de dinâmicas de desenvolvimento e interação
    ( ) Através de reuniões com as equipes
    ( ) Não são feitos treinamentos hoje

14. Qual treinamento é realizado com mais frequência?
    ( ) TÉCNICO
    ( ) PSICOLÓGICO
    ( ) DE DESEMPENHO
    ( ) QUALIFICAÇÃO
    ( ) APERFEIÇOAMENTO NAS ATIVIDADES
    ( ) SOCIAL - INTERAÇÃO

15. Há política de treinamento e desenvolvimento na organização? Qual?

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

16. Há alguma ação para melhoria da qualidade de vida no trabalho na organização? Qual?
17. Quais atividades diferenciadas fazem para funcionários?
18. Como é feita a remuneração na empresa? Existe algum bônus ou metas a serem cumpridas? Existe algum tipo de remuneração não monetária que a empresa adota como importante?
19. Como são resolvidos os conflitos internos entre colaboradores?
20. Como a empresa trabalha os fatores motivacionais dos colaboradores?
21. Como líder: O que é satisfação e motivação?