



Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA  
Departamento do Curso de Engenharia de Produção - DEENP  
Campus João Monlevade



## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GESTÃO DE IDEIAS E *TURNOVER*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA**

**GABRIELA VIANA DE SOUSA**

**OTÁVIO PRANDINI BICALHO**

**Março, 2023  
João Monlevade**



Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA  
Departamento do Curso de Engenharia de Produção - DEENP  
Campus João Monlevade



**Gabriela Viana de Sousa**  
**Otávio Prandini Bicalho**

**GESTÃO DE IDEIAS E *TURNOVER*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

**Orientadora:** Prof. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira

**Universidade Federal de Ouro Preto**  
**João Monlevade**  
**Março de 2023**

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

B583g Bicalho, Otavio Prandini.

Gestão de ideias e turnover [manuscrito]: um estudo de caso de uma organização do setor supermercadista. / Otavio Prandini Bicalho. Gabriela Viana de Sousa. - 2023.

41 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Administração de pessoal. 2. Brainstorming. 3. Rotatividade de pessoal. 4. Sistemas de sugestões. 5. Supermercados - Administração. I. Sousa, Gabriela Viana de. II. Pereira, Alana Deusilan Sester. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 658

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Gabriela Viana de Sousa

Otávio Prandini Bicalho

### Gestão de Ideias e turnover: Um estudo de caso em uma organização do setor supermercadista

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 23 de março de 2023.

#### Membros da banca

Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto

Dra. Eva Bessa Soares - Universidade Federal de Ouro Preto

Dr. Sérgio Evangelista Silva - Universidade Federal de Ouro Preto

Alana Deusilan Sester Pereira, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 02/05/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Alana Deusilan Sester Pereira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 02/05/2023, às 17:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0518000** e o código CRC **30F299BA**.

## Resumo

A rotatividade de funcionários em supermercados pode trazer diversos desafios para estas empresas, desde a perda de conhecimento até a necessidade constante de treinamento de novos colaboradores. Entender as causas e consequências da rotatividade de funcionários é fundamental para que as empresas possam desenvolver estratégias eficazes de gestão de pessoas e reduzir os impactos negativos que a rotatividade pode causar na produtividade e no clima organizacional. O presente estudo tem como objetivo geral propor uma estrutura para a prática Gestão de Ideias com foco na identificação das causas da rotatividade em uma organização do setor supermercadista localizada no interior de Minas Gerais. Com isso, objetivamos identificar o tipo de rotatividade presente na organização, mapear os principais desafios e problemas relacionados à rotatividade, estruturar e aplicar uma proposta de geração e gestão de ideias. No que diz respeito a procedimentos metodológicos, o estudo possui natureza aplicada com abordagem qualitativa que foi realizada por meio do método de estudo de caso. A coleta de dados se deu de três formas distintas: (i) estruturação e aplicação de pesquisa de engajamento por meio de um roteiro para realização de entrevistas semiestruturadas com 57 operadores de caixa e embaladores; (ii) observação direta; (iii) e, por meio de entrevistas com 3 funcionários do setor de Recursos Humanos. Após a análise dos dados, concluímos que a rotatividade da empresa é funcional (quando um funcionário de baixo desempenho é desligado) e involuntária (quando a demissão é uma iniciativa da empresa). Juntamente a isso, as principais causas da insatisfação dos funcionários identificadas são referentes ao horário de trabalho, benefícios e salário. Dessa forma, foi proposto uma estrutura de gestão de ideias, de acordo com o autor Rocha (2022), por meio de um formulário de sugestões que será disponibilizado a todos os funcionários. Posteriormente, as sugestões serão avaliadas, passarão pelas etapas da implementação da ideia e de maneiras de reconhecimento e premiação aos colaboradores que proporem as melhores ideias.

**Palavras chaves:** Gestão de ideias. Rotatividade. Supermercado.

## **Abstract**

The turnover of employees in supermarkets can bring various challenges to companies, from the loss of knowledge to the constant need for training new employees. Understanding the causes and consequences of employee turnover is essential for companies to develop effective people management strategies and reduce the negative impacts that turnover can cause on productivity and organizational climate. The present study aims to propose a structure for the Idea Management practice with a focus on identifying the causes of turnover in a supermarket sector organization located in the interior of Minas Gerais. With this, we aim to identify the type of turnover present in the organization, map the main challenges and problems related to turnover, structure and apply a proposal for generating and managing ideas. Regarding the methodological procedures, the study has an applied nature with a qualitative approach that was carried out through the case study method. Data collection was done in three distinct ways: (i) structuring and applying an engagement survey through a script for conducting semi-structured interviews with 57 cashiers and packers; (ii) direct observation; (iii) and through interviews with 3 employees from the Human Resources sector. After analyzing the data, we concluded that the company's turnover is functional (when a low-performing employee is dismissed) and involuntary (when dismissal is an initiative of the company). Along with this, the main causes of employee dissatisfaction identified are related to working hours, benefits, and salary. Thus, a structure for idea management was proposed, according to author Rocha (2022), through a suggestion form that will be made available to all employees. The suggestions will be analyzed by a committee in order to enable the execution of technical evaluation, economic evaluation, stages of idea implementation, and ways of recognition and rewards for employees who propose the best ideas.

**Keywords:** *Idea management. Turnover. Supermarket.*

## Lista de Figuras

Figura 1 - Método SECI .....	12
Figura 2 - Estruturas necessárias à geração e gestão de ideias .....	15
Figura 3 - Ferramenta 5W2H .....	17
Figura 4 - Avaliação do nível de satisfação com a infraestrutura .....	22
Figura 5 - Avaliação do RH referente aos equipamentos .....,.....	23
Figura 6 - Avaliação do RH referente ao tipo mais frequente de demissões .....	24
Figura 7 - Avaliação do nível de satisfação com a carga horária .....	25
Figura 8 - Avaliação do nível de satisfação dos benefícios oferecidos .....	26
Figura 9 - Avaliação do RH em relação aos benefícios .....	27
Figura 10 - Avaliação do RH em relação ao salário dos funcionários .....	28
Figura 11 - Avaliação do nível de satisfação com o salário .....	29
Figura 12 - Estrutura do formulário de sugestões .....	31
Figura 13 - Estrutura do formulário de avaliação de sugestão .....	32
Figura 14 - Estrutura da gestão de ideias .....	33

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	8
1.1 Contextualização do Problema	8
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 Justificativa	10
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	11
2.1 Gestão do Conhecimento	11
2.2 Gestão de Ideias	13
2.3 <i>Turnover</i>	15
2.4 Ferramenta 5W2H	16
<b>3 METODOLOGIA</b>	17
3.1 Classificação da pesquisa	17
3.2 Técnicas de Coleta de Dados	18
3.2.1 Questionário	18
3.2.2 Observação direta	19
3.3 Análise de Dados	19
<b>4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	20
4.1 Caracterização da unidade de estudo e do tipo de rotatividade	20
4.2 Identificação das possíveis causas e efeitos do <i>turnover</i>	24
4.2.1 Horário de trabalho	24
4.2.2 Benefícios	26
4.2.3 Salário	27
4.3 Proposta de um plano de gestão de ideias	29
<b>5 CONCLUSÃO</b>	33
<b>REFERÊNCIAS</b>	35
<b>APÊNDICE</b>	38
APÊNDICE A - PESQUISA DE ENGAJAMENTO (FUNCIONÁRIOS)	38
APÊNDICE B - PESQUISA DE ENGAJAMENTO (RH)	41

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com a DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2011), a rotatividade (*turnover*) é um conceito que se refere à troca de funcionário em um posto de trabalho dentro da empresa, isto é, quando há uma demissão seguida de admissão para uma mesma ocupação (posto de trabalho). Esta troca pode ser tanto individual quanto grupal, envolvendo diversos trabalhadores ao mesmo tempo. Outra forma de representar a rotatividade, segundo Marras (2011) é a relação entre a quantidade de funcionários desligados e a quantidade de funcionários efetivados em um mesmo período.

Para as empresas, a rotatividade é algo que deve ser controlado, uma vez que uma grande recorrência pode trazer malefícios à organização. De acordo com Malik (2018), a rotatividade é um problema por conta dos custos que são gerados, uma vez que para um novo funcionário adentrar a empresa é necessário treinamentos, os quais podem ser demorados e caros. Além disto, há também a perda de conhecimentos e produtividade uma vez que os funcionários que possuem experiências nas áreas que atuam deixarão a empresa (CHIAVENATO, 2009; CAMPOS; MALIK, 2008).

As empresas, portanto, devem fortalecer seus relacionamentos com seus funcionários, os estimulando a participarem das tomadas de decisões, criando um senso estratégico para retê-los. Além disso, os profissionais devem ser direcionados a estarem buscando, constantemente, por conhecimento e aperfeiçoamento de suas habilidades e competências (FIALHO, et.al, 2010) e a armazenarem seus conhecimentos críticos para que a empresa não os perca com a saída dos seus colaboradores.

Nesse sentido, implementar processos de gestão do conhecimento (GC) é uma estratégia relevante para o fortalecimento do relacionamento dos funcionários com a empresa e para a retenção destes. Para Angeloni (2002 apud Girardi et al, 2009, p.4) a GC é um conjunto de processos que visa conduzir a criação, disseminação e a utilização do conhecimento dentro do ambiente organizacional. Por meio da GC, as empresas buscam se tornar mais competitivas, realizando melhorias contínuas e a disseminação do conhecimento por toda a organização.

O conhecimento organizacional vem sendo considerado um crucial ativo intangível da empresa, por conta disso sua gestão se tornou algo vital para as empresas, além de ser um dos recursos mais importantes e a principal fonte de criação de valor (TEECE & AL-AALI,2011).

E, por meio desta gestão, é possível criar vantagens competitivas, uma vez que haverá um fluxo de trocas de informações e conhecimentos entre os agentes da organização, disseminando o conhecimento por toda a empresa, fomentando, assim, o aprendizado contínuo de todos aqueles que participam da organização.

De acordo com Angeloni (2002) e Girardi et al. (2009), a GC tem como função desenvolver mecanismos e formas que visam estimular a formação de competências, ampliando, dessa forma, o conhecimento em toda a organização. A geração de ideias, sendo considerada uma prática de GC, vem sendo muito utilizada para o desenvolvimento do conhecimento dentro das empresas. Na visão de Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009), uma ideia é expressa por meio de uma opinião, ponto de vista, conhecimento ou qualquer outro meio que representa a concepção de algo. Para Alvarez (2018), a Gestão de Ideias é um processo de obtenção, análise, sintetização e seleção de ideias.

Para que uma empresa tenha sucesso na execução da prática de Gestão de Ideias, é imprescindível que haja um compartilhamento do conhecimento, no que tange, por exemplo, quanto à melhorias a serem realizadas ou problemas a serem resolvidos, entre os indivíduos da organização, servindo de apoio para transformar as informações em ações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Ademais, nos últimos anos, as empresas tendem a realizar grandes investimentos em inovações. Lima (2015) destaca que “[...] as empresas que investem em inovação que geram resultados no ponto de venda e que pensam no consumidor, colhem muitos frutos no futuro [...]”. Com isso, quanto mais inovadora uma organização, maior será sua competitividade diante de seus concorrentes, pois há uma ampliação das margens com produtos, redução de custos e, também, um aumento da competência de seus funcionários (CARVALHO; REIS; CALVACANTE, 2011).

Empresas que utilizam a inovação como vantagem competitiva tendem a se preocupar com a geração de ideias, uma vez que elas são essenciais para o surgimento de novas inovações dentro da organização (BARBIERI, ÁLVARES E CAJAZEIRA, 2009). A partir disto, é possível notar que a Gestão de Ideias não é um modismo e sim um processo essencial para a administração de uma empresa (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011 p11.).

Contudo, Mileskone e Leila (2015) afirmam que a Gestão de Ideias está ligada não só à inovação, bem como a outras atividades e conceitos como a gestão do conhecimento e *business intelligence*. A partir disso, este tipo de gestão pode agregar para a empresa em diferentes áreas e não apenas em inovações. Porém, a cultura da empresa deve estar interligada com o compartilhamento do conhecimento, tornando o meio organizacional uma área apoiadora para que aconteça a Gestão de Ideias (QUADANT et al., 2019).

Com base no exposto, o objetivo geral deste trabalho é propor uma estrutura para a prática Gestão de Ideias a partir da identificação das causas da rotatividade em uma organização do setor supermercadista. Para isso, busca-se, especificamente:

- Caracterizar a unidade de estudo e o tipo de rotatividade presente nesta organização, segundo Kenoby (2019);
- Mapear os principais desafios e problemas relacionados à rotatividade nesta unidade;
- Identificar as principais causas e efeitos do *turnover* e as ideias de melhorias.
- Estruturar uma proposta de geração e gestão de ideias;

Com isso, esta pesquisa busca trazer contribuições, tanto em âmbito teórico quanto empírico. Durante a pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho, foi possível encontrar artigos sobre a Gestão de Ideias, sendo uma grande parte relacionada à questão da inovação dentro da organização, conforme Barbieri (2009) e outros discutindo como a Gestão de Ideias pode ser implementada dentro de uma empresa, como demonstrou Rocha (2022). Entretanto, ao buscar por artigos e estudos que explicitam a relação da gestão de ideias como auxílio na questão da rotatividade dentro de uma empresa, não se encontrou resultados. Por conta disso, o presente trabalho visa apresentar como é possível a utilização desta gestão com o intuito de identificar as causas do *turnover*.

Como contribuição empírica, busca-se auxiliar as organizações a refletirem sobre a prática de gestão de ideias, a identificarem quais os principais pontos que estimulam os colaboradores a saírem da organização e, assim, buscar entender quais são os fatores que promovem a alta rotatividade e quais métodos a organização pode utilizar para controlar o *turnover*.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Gestão do Conhecimento**

O conhecimento organizacional pode ser definido como tudo aquilo que uma empresa aprende ao longo do seu desenvolvimento e isto é fruto das interações entre os indivíduos que participam da organização. É necessário que haja uma cultura de compartilhamento de conhecimento dentro da organização, fazendo com que haja um incentivo à participação dos indivíduos no processo de troca de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

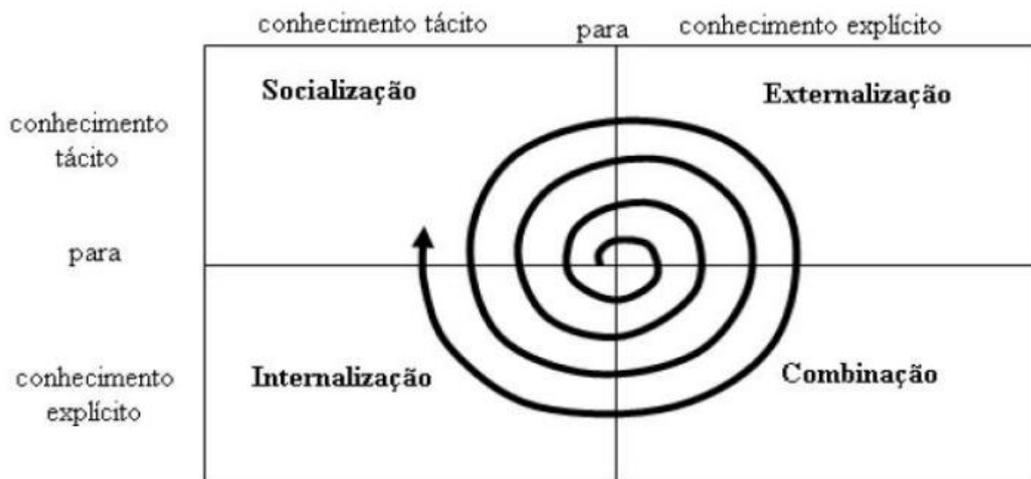
Para entender melhor a gestão do conhecimento, é necessário classificar os tipos de conhecimento, que são nomeados de tácito e explícito. Para Ribeiro (2012), o conhecimento explícito é um conhecimento que pode ser articulado e gerenciado facilmente, como equações matemáticas e manuais. Já o conhecimento tácito é traduzido como um conhecimento informal, ligado aos sentimentos, à percepção individual, perspectivas e convicções de quem obtém este conhecimento. De acordo com Nonaka et al. (2014), os dois tipos de conhecimento estão interligados, assim fortalecendo a afirmativa que deve haver uma interação entre as pessoas no ato da criação e compartilhamento do conhecimento, criando, assim, uma cultura organizacional de disseminação de conhecimento entre as pessoas que fazem parte da organização. Para Porter (1998), uma empresa que busca aprimorar seus negócios deve promover a criação de conhecimento, as melhores práticas e a transferência de competências para toda a organização. Porém, para que o conhecimento se torne um ativo corporativo, se faz necessário torná-lo acessível e, também, gerenciado com o mesmo cuidado que cerca os ativos tangíveis (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Com isso, surge a GC, um campo que foi construído sobre diversas bases teóricas como a cultura organizacional, a gestão estratégica, o comportamento organizacional, gestão da qualidade, dentre outras (BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006).

De acordo com Sabbag (2007), a GC é um sistema integrado que busca desenvolver o conhecimento e competência coletiva, com o objetivo de ampliar o capital intelectual e a sabedoria dos indivíduos da organização. A GC está centrada em três pilares: foco nos ativos intangíveis, tornar a gestão do conhecimento algo explícito e criação de mecanismos que visam um bom fluxo de compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) propuseram o método SECI, conforme

figura 1, com o objetivo de auxiliar na conversão do conhecimento e também aumentar o capital de conhecimento da organização.

Figura 1: Método SECI



Fonte: NONAKA E TAKEUCHI , 1997, P. 80

Dentre desse espiral temos a socialização, que é a transmissão de conhecimento tácito de uma pessoa para outra, gerando uma troca de experiências entre elas. Já a externalização é quando o conhecimento tácito é transformado em explícito, isso ocorre por meio da captura e modificação do mesmo, tornando-o mais fácil de ser compreendido. A combinação é quando o conhecimento é compilado em um só documento. E por fim temos a internalização, no qual os conhecimentos são disseminados aos demais, tendo como objetivo principal a absorção dos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Além disso, dentro da GC existem diversas práticas que estão diretamente envolvidas com a aplicação do conhecimento e seu desenvolvimento dentro das organizações. De acordo com a APO (2009), todas as práticas são essenciais para as iniciativas de gestão do conhecimento, pelo fato delas promoverem o crescimento e internalização do capital intelectual das empresas. Para Batista (2004), as práticas da GC buscam a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações. Algumas práticas da Gestão de Conhecimento estão demonstradas no quadro 1:

Quadro 1: Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas de Gestão do Conhecimento	Definição
Benchmarking (SPENDOLINI, 1994)	Consiste em medir os processos, produtos e serviços de uma organização e compará-los com os de outros programas.
Coaching (OLIVEIRA, 2018)	Aconselhamento e consultoria liderada pelo treinador, visando o desenvolvimento pessoal e profissional.
Comunicação Institucional (REGO, 1986)	Reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas e atingindo as metas programadas.
Comunidades de Prática (TERRA, 2005)	Complemento às estruturas formais que prosperam em organizações onde há estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores
Educação Corporativa (BATISTA et al., 2005)	Atualização uniforme em todas as áreas a partir da educação continuada, por meio de sistemas de ensino a distância, universidade corporativa, etc.
Gestão de Competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001)	Modo de planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências organizacionais.
Gestão de Ideias (BAUMGARTNER, 2008)	Processo estruturado para selecionar ideias provenientes dos funcionários e para desenvolvê-las com o intuito de verificar qual delas possui potencial

Fonte: Adaptado de Penteado et al. (2008).

Enfim, a GC, por meio da aplicação destas práticas pode, inclusive, busca disseminar todo o conhecimento que é adquirido durante o desenvolvimento da organização, além também de estimular a criação de novos conhecimentos e a retenção deles.

## 2.2 Gestão de Ideias

Segundo Quandt et al (2014, p.179), gestão de ideias é um processo cujo objetivo é "implantar uma coordenação sistemática entre o processo de geração de ideias de valor

estratégico e os instrumentos operacionais”. Conforme afirmado por David et al (2011, p.13), a gestão de ideias é composta de quatro fases: (i) idealização, que é o processo inicial de geração de ideias; (ii) a conceituação, que se refere ao refinamento das ideias sugeridas, (iii) a experimentação, que é usada para reduzir incertezas; e (iv) a implementação, onde é feita a transformação das ideias em inovação. Ele também propõe a ideia de que a gestão de ideias destaca a importância das pessoas e do ambiente propício para a geração de ideias no processo de geração e seleção de ideias que permitem a realização de melhorias contínuas e proporcionar multiplicidade de perspectivas alternativas e variações. Juntamente a isso, ele relata que algumas organizações inovam (não necessariamente em produtos) a partir do momento que alguém dá uma sugestão que é viável, ela é aceita, implementada e, por fim, vira um case de sucesso.

Conforme afirmado por Barbieri e Álvares (2005 apud JHRA 1992, p.x e p.xi), existem duas possíveis abordagens: ocidental e oriental. O primeiro dentre estes, poucas e boas ideias, já o segundo, que é a abordagem deste trabalho, valoriza a participação de todos os funcionários. Dessa forma, a abordagem baseia-se no pagamento pelas ideias aproveitadas com sucesso, conhecido como “*cash for your idea*” (BARBIERI; ÁLVARES, 2005).

Já na visão de Gamlin et al. (2007), a gestão de ideias pode ser representada como um sistema clássico de caixa de sugestões, no qual os funcionários são encorajados a apresentar ideias que vem à mente. Pensando neste contexto, faz-se necessário a estruturação da gestão de ideias como propõe Cooper e Edgett (2009): garantir que todas as ideias geradas recebam a devida atenção e sejam avaliadas de forma coerente a fim de identificar a sua viabilidade e, que as ideias que não são viáveis sejam descartadas.

Entretanto, na concepção de Freire (2012, p.2), a gestão de ideias vai muito além de uma simples caixa de sugestões. Para ele, a GI “deve ser encarado como um processo colaborativo e muito mais complexo que envolve desde o estímulo de ideias à sua discussão, amadurecimento e votação”.

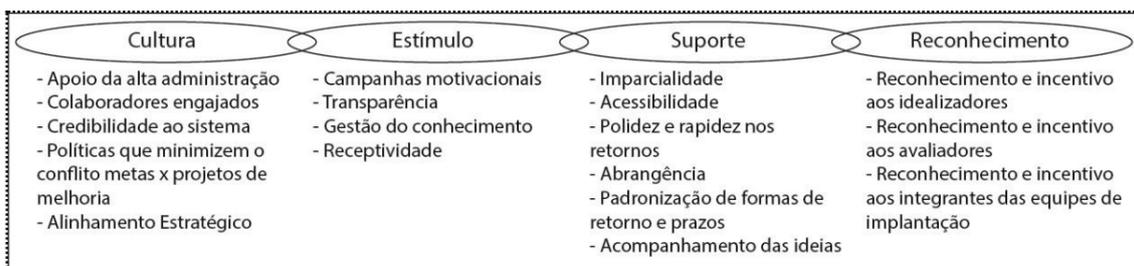
Rocha (2022) apresenta um método de gestão de ideias que consiste em um programa de sugestão de ideias, o qual é composto por seis etapas, sendo elas:

- a) Registro da ideia

- b) Classificação
- c) Avaliação técnica
- d) Avaliação econômica
- e) Implementação da ideia
- f) Reconhecimento e premiação dos autores

Com base no modelo de geração de ideias proposto por Van Dijk e Van den Ende (2002), pode-se afirmar que existem quatro dimensões críticas para a geração e a gestão de ideias e cada uma delas possui determinados elementos, conforme mostra a figura 2.

Figura 2: Estruturas necessárias à geração e gestão de ideias.



Fonte: Borchardt & Santos (2014, p.232).

### 2.3 Turnover

*Turnover* ou rotatividade de pessoal refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos de colaboradores de uma organização (CHIAVENATO, 2010). Seguindo a mesma linha de raciocínio, Marras (2011, p. 50) define a rotatividade, que origina do termo inglês *turnover*, como a quantidade de funcionários desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos.

Os desligamentos podem ser motivados pelo empregador ou por decisão do empregado, de forma que possa ser classificado de quatro formas: funcional, disfuncional, voluntária ou involuntária. O primeiro dentre estes tipos de *turnover* ocorre quando um funcionário de baixo desempenho pede o desligamento da empresa, enquanto o disfuncional ocorre o desligamento de um profissional de alto desempenho. Quando se tem o *turnover* voluntário, o funcionário pede o desligamento da empresa indicando desta forma a presença de problemas na retenção de talentos que não são causadas apenas por conta do salário e benefícios oferecidos pela organização. Já o último tipo de rotatividade é aquele no qual a demissão ocorre por iniciativa

da empresa (KENOBY, 2019).

A rotatividade de funcionários causa diversos malefícios para a empresa, onde uma delas é o impacto financeiro. Ela é cara, pois além das taxas para exames demissionais, e admissionais para a contratação e treinamento de outro funcionário, existem custos como a perda de produtividade, de informação, problemas de segurança da informação e desprendimento do RH para os trâmites de desligamento (O'CONNELL; KUNG, 2007). Ferreira e Siqueira (2005) também reforçam que a taxa alta de turnover em uma empresa pode afetar significativamente os resultados organizacionais. Juntamente a isso, as autoras afirmam que organizações devem manter colaboradores os seus trabalhadores engajados e conseguir aumentar o nível de satisfação no trabalho destes profissionais pois eles são importantes para seus planos estratégicos (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Outro ponto que é afetado pela alta rotatividade em uma organização está associado a eficiência das organizações, que podem ter suas estratégias em busca da competitividade comprometidas (MINTZBERG & LAMPEL, 1999). Conforme mostra os estudos de Agapito et al. (2015 apud DAVIS E NEWSTROM, 2002, p.76), “empregados satisfeitos estão menos propensos a pensar em pedir demissão e apresentam maior probabilidade de ficarem mais tempo na organização.” O que faz-se necessário de recorrer a ferramentas da qualidade para auxiliarem no processo de implantação de um plano de ações para análise e verificação dos possíveis fatores que podem influenciar na rotatividade. Fatores esses, que podem ser diversos, tal como proposto por Quége (2008), onde a falta de incentivos e benefícios são fatores que são considerados causas da rotatividade em uma empresa, assim como afirma Marras (2009) que os benefícios maximizam a qualidade de vida dos colaboradores, além de promover a redução do estresse e que muitos enxergam o fator salário como o principal fator para sua satisfação no trabalho. Lacombe (2001) defende que uma remuneração é justa quando beneficia tanto a empresa quanto o funcionário.

Sendo assim, é válido afirmar também a necessidade de recorrer de ferramentas para auxiliar o processo de implantação de um sistema de gestão de ideias para reduzir a rotatividade em uma organização.

## 2.4 Ferramenta 5W2H

Segundo Polacinski, *et al* (2012), a 5W2H é uma ferramenta estruturada em um modelo que consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas nas quais devem ser estabelecidos quais são as atividades, prazos, formas, responsáveis, locais, valores e motivações. Dessa forma, objetiva-se um plano desenvolvido com a maior clareza possível e realizado por meio de um mapeamento. O nome da ferramenta é uma sigla de como o planejamento é desenvolvido a partir de sete questões básicas, como é mostrado na Figura 3.

Figura 3: Ferramenta 5W2H

MÉTODO DA FERRAMENTA 5W2H			
5W	<i>What?</i>	O que?	Que ação será executada?
	<i>Who?</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where?</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When?</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How?</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Meira (2003).

Araújo (2017) entende que a ferramenta 5W2H auxilia nas tomadas de decisões que surgiram quando se quer implementar um plano de ação de melhorias, sendo um bom método para estruturar os pensamentos de maneira elaborada e planejada. De acordo com o Sebrae, a ferramenta pode ser utilizada sozinha quando busca-se colocar em prática uma simples decisão na empresa, porém é possível também atrelar o 5W2H com outras ferramentas analíticas ou planos que requerem ação.

Ainda segundo o Sebrae, a técnica 5W2H pode ser utilizada em três diferentes etapas na solução de problemas, sendo elas:

- a) Diagnóstico: investigação de um problema ou processo
- b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação

- c) Padronização: auxiliar na padronização de processos

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Ventura (2007, p.1) afirma que “toda pesquisa científica necessita definir seu objeto de estudo e, a partir daí, construir um processo de investigação, delimitando o universo que será estudado”. Uma pesquisa científica também pode ser classificada quanto a sua natureza, objetivos, abordagem e métodos (TURRIONI; MELLO, 2012). Sendo assim, o presente estudo possui natureza aplicada e ao considerar seus objetivos pode ser classificada como uma abordagem explicativa, pois tem como objetivo principal identificar quais são os principais fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência da alta rotatividade de um determinado estabelecimento e assim conseguir propor uma estrutura para a prática Gestão de Ideias.

A abordagem utilizada, neste estudo, é a qualitativa (TURRIONI; MELLO, 2012), visto que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito onde a subjetividade do mesmo não pode ser traduzido em números. Foi utilizada como método a inspiração em um estudo de caso único em uma organização do setor supermercadista, considerando que Yin (2001) afirma que o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. A escolha do caso se deu devido ao fato de que há poucos estudos na literatura que relacionem a gestão de ideias como auxílio na rotatividade dentro de uma empresa. Por sua vez, o objeto de estudo foi escolhido com base em sua popularidade dentro da cidade de João Monlevade, conforme Econodata (2023).

#### **3.2 Técnicas de Coleta de Dados**

As técnicas de coletas de dados utilizadas neste trabalho foram através de questionário e a observação direta com os atuais colaboradores do setor de RH e Frente de caixa, conforme descrito nos tópicos 3.2.1 e 3.2.2. Foram escolhidos os funcionários atuais, pois a empresa em questão não possui arquivos de dados relacionados a uma pesquisa de desligamento com os funcionários que já saíram da organização.

### **3.2.1 Questionário**

Para a coleta de dados foi realizada a estruturação e aplicação de questionários a fim de conseguir entender a percepção de alguns gestores e colaboradores da organização (do departamento de Recursos Humanos, operadores de caixa e embaladores) acerca dos principais problemas na empresa que podem gerar a alta rotatividade. Foram aplicados dois questionários diferentes: um aos colaboradores do setor de operadores de caixa e embaladores, e outro ao setor de Recursos humanos, os quais podem ser acessados, respectivamente, por meio dos Apêndices A e B.

O questionário referente aos colaboradores (apêndice A) foi respondido por meio do Google Forms, totalizando uma amostra de 57 colaboradores do cargo operadores de caixa e embaladores, uma vez que é o setor com maior número de funcionários. A coleta foi realizada no mês de janeiro do ano de 2023, durante dois dias, das 14h às 16h, dentro da empresa em questão. Por conta de algumas adversidades como folgas, férias e atestados, não foi possível coletar a amostra completa (82 pessoas). Sendo assim, a pesquisa demonstra 69,5% do montante total de funcionários dos setores selecionados para a pesquisa.

Já o questionário do RH (apêndice B) foi aplicado aos 3 colaboradores que fazem parte desta área na empresa. A coleta foi realizada em um dia do mês de fevereiro, sendo ela realizada, também, por meio do Google Forms com a finalidade de obtermos dados referente à percepção do setor de Recursos Humanos da empresa quanto às estatísticas e as causas da rotatividade.

### **3.2.2 Observação direta**

Simultaneamente, foi utilizada a técnica de observação direta, conforme Andrade (2015, pág.3) é “[...] o ato de observar uma ação real de projeto ocorre pela presença do pesquisador no contexto real onde o projeto está sendo desenvolvido”. Dessa forma, o objetivo foi descobrir aspectos novos do problema e obter a evidência de dados não constantes na pesquisa de engajamento e na pesquisa realizada com o RH. Juntamente a isso, idealizou-se averiguar se as questões apontadas nos questionários condizem com a realidade e assim garantir que a resposta foi dada de forma espontânea sem gerar sentimento de preocupação (como por exemplo, averiguar se a chefia possui bom relacionamento com os funcionários). A observação foi realizada durante os dias 23 a 27 de janeiro de 2023 e 30 de janeiro a 3 de fevereiro, no horário comercial (8h às 18h).

### **3.3. Análise de dados**

Para Bardin (2011, p.47), a análise de conteúdo é:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2011, p. 47).

Considerando que a presente pesquisa discorre por meio de uma abordagem qualitativa (TURRIONI; MELLO, 2012), as 3 etapas para realizar a análise dos dados e informações obtidas foram: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2011).

Na primeira dentre estas etapas, foi realizada a separação dos dados e informações obtidas de acordo com a sua fonte (questionário aplicado ao RH, questionário aplicado aos funcionários do setor de frente de caixa ou observação direta).

Na fase de exploração do material, foi escolhida a ferramenta da qualidade 5W2H para que auxiliasse no entendimento das principais causas da rotatividade e possibilitasse a estruturação de uma proposta de gestão de ideias.

Após a exploração do material, realizou-se a última fase, que refere-se a inferência na análise de conteúdo para se investigar as principais causas do *turnover* (BARDIN, 2011) e assim formular hipóteses a fim de propor uma estrutura para a prática gestão de ideias com foco nas causas da rotatividade, como é mostrado na seção abaixo.

## **4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Nesta seção, apresentaremos os dados que foram coletados por meio dos questionários e observações, além de discutir os resultados obtidos. Serão apresentados, neste tópico, a caracterização da unidade de estudo e do tipo de rotatividade presente nesta organização, o mapeamento dos principais desafios e problemas relacionados à rotatividade e a proposta de geração e gestão de ideias para esta organização por meio da identificação das principais causas e efeitos do *turnover*.

#### 4.1. Caracterização da unidade de estudo e do tipo de rotatividade

A unidade de estudo em que foi realizada a pesquisa é um supermercado localizado em uma cidade do interior de Minas Gerais, com mais de 40 anos de atuação nesta cidade. O grupo conta com 3 lojas, sendo que esta pesquisa focou na unidade de maior quantidade de funcionários. A organização iniciou suas atividades no ano de 1977, com uma pequena mercearia, contendo apenas 5 funcionários. Após 3 anos, com o objetivo de oferecer melhor comodidade para os clientes que, a cada dia, se multiplicava, uma loja maior e com mais funcionários foi aberta, onde, hoje, é a matriz.

No ano de 2005, inaugurou-se a sua segunda loja, a qual é o foco do estudo em questão. Esta loja conta com uma área total de 8.360 m<sup>2</sup>, uma área de vendas e vários setores como açougue, hortifrúti, padaria, floricultura, lanchonete, sorveteria e estacionamento. Essa loja cresceu e, em 2016, passou por uma reforma de grande escala, e, desde então, conta com a área de vendas, uma lanchonete e um restaurante. Com essa expansão, ela passou a ter aproximadamente 3.070m<sup>2</sup> de área de venda e área total de 19.000m<sup>2</sup>, passando de 19 para 32 *checkout's*.<sup>1</sup>

Essa loja, ao todo, conta no ano de 2023 com mais de 800 funcionários e tem como visão se tornar uma empresa que acompanhe o desenvolvimento dos negócios e permaneça em um processo contínuo de expansão. Para isso, tem como valores: a tradição, ética, justiça, honestidade, organização, transparência, respeito e comprometimento. Tem como missão, segundo documentos internos, “o propósito de satisfazer os clientes, atendendo-os com cortesia, simpatia, agilidade e excelência, oferecendo produtos com qualidade, variedade e bom preço”. Juntamente a isso, também objetiva fortalecer parcerias com os fornecedores e valorizar os colaboradores, além de atuar com compromisso e seriedade para promover o crescimento da empresa e de toda equipe.

Baseado nisso, decidiu-se focar em 1 setor: frente de caixa (caixas e embaladores). A partir disso, os colaboradores presentes, neste setor, foram os sujeitos do estudo, conforme citado, anteriormente, na metodologia, a fim de buscar responder os objetivos deste estudo de

---

<sup>1</sup> O *checkout* do supermercado é um local em que as pessoas ficam aguardando na fila para pagar pelas compras.

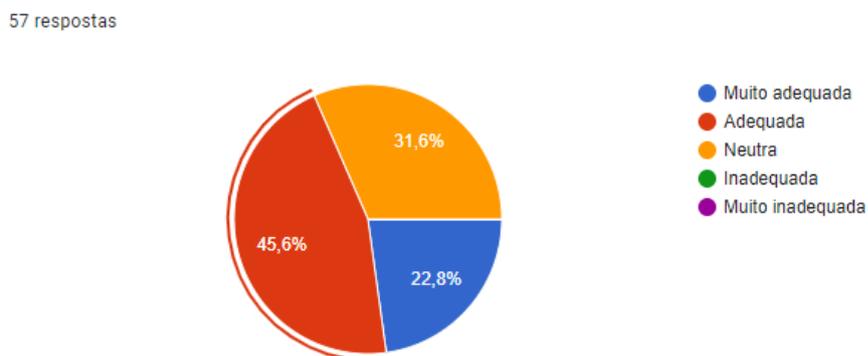
caso. Além disso, o setor de Recursos Humanos foi entrevistado com o objetivo de complementar os dados referente à nossa pesquisa, uma vez que buscamos entender a percepção do mesmo referente à rotatividade do setor de frente de caixa.

De acordo com o Sebrae(2019), diversos fatores são causadores do *turnover*, dentre eles as más condições de trabalho. Durante a observação direta realizada dentro da empresa, levou-se em consideração observar quais são as condições de trabalho dos funcionários, além também de constatar os equipamentos e a infraestrutura que são fornecidos para o desenvolvimento de suas atividades.

No decorrer da observação, pode-se constatar que a empresa tem uma boa infraestrutura, como uma boa iluminação, locais de trabalhos limpos, banheiros com fácil acesso, dentre outras. Os equipamentos fornecidos pela empresa também são de boa qualidade, como uniformes, computadores, leitores, máquinas de cartão e cadeiras.

No questionário aplicado aos colaboradores dos caixas e embaladores, foi possível ter uma afirmação do que foi concluído com a observação direta. Por meio do resultado da pesquisa, pode-se dizer que a infraestrutura do local de trabalho é adequada, conforme mostra o gráfico abaixo da Figura 4, visto que 68,4% consideram a infraestrutura, que é um dos requisitos analisados conforme Sebrae (2003), muito adequada ou adequada. Entretanto, 31,6% consideram-se neutros, o que pode significar que alguns destes funcionários visualizam necessidade de melhorias.

Figura 4: Avaliação do nível de satisfação com a infraestrutura



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

Além disso, foi perguntado ao setor de Recursos Humanos se a empresa fornece bons equipamentos aos funcionários, tendo como resultado o gráfico apresentado na Figura 5, o qual mostra que 100% dos entrevistados consideram que a empresa fornece bons equipamentos para seus funcionários realizarem suas atividades.

Figura 5: Avaliação do RH referente aos equipamentos



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

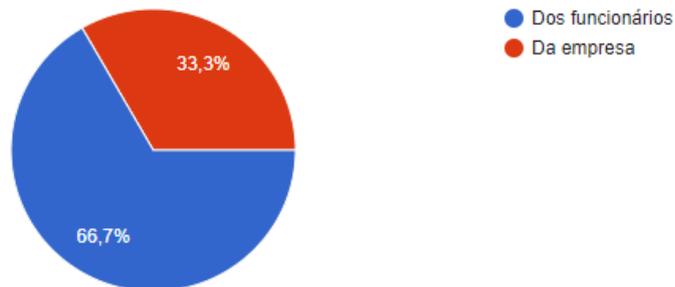
Com isso, é possível afirmar que a empresa possui uma boa infraestrutura para seus funcionários, além de fornecer os equipamentos necessários para a realização de suas atividades.

Conforme apresentado no referencial teórico, de acordo com Kenoby (2019), é possível caracterizar o *turnover* em 4 formas: funcional ou disfuncional e voluntária ou involuntária. Primeiramente, buscamos identificar se a rotatividade presente na empresa é funcional (quando um funcionário de baixo desempenho é desligado) ou disfuncional (quando um funcionário de alto desempenho é desligado). Por meio da observação direta, concluímos que os funcionários de alto desempenho tendem a ficar mais tempo na empresa, uma vez que eles são essenciais para o desenvolvimento de suas atividades, uma vez que nos inserimos no cotidiano dos colaboradores, observando os comportamentos com os líderes, com os colegas de trabalho, a satisfação com a infraestrutura da empresa e também a eficiência em suas atividades. Além disso, muitos deles são promovidos para cargos melhores, fazendo com que seu tempo de trabalho na empresa tenha um prazo maior. Com essas informações, a rotatividade de funcionários, segundo Kenoby (2019), é funcional.

Após isso, fomos em busca de entender se a rotatividade na empresa seria voluntária (quando o funcionário pede o desligamento) ou involuntária (quando a demissão é uma iniciativa da empresa). No questionário que foi aplicado com os funcionários do Recursos Humanos foi perguntado se as demissões partem da manifestação do interesse de saída dos funcionários ou da empresa. O resultado pode ser visualizado pelo gráfico da Figura 6, no qual 66,7% dos entrevistados citaram a demissão ocorre, na maioria das vezes, por conta do interesse do funcionário.

Figura 6: Avaliação do RH referente ao tipo mais frequente de demissões

3 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

Sendo assim, concluímos que a empresa apresenta uma rotatividade voluntária de acordo com Kenoby (2009). Este dado traz uma importante reflexão, uma vez que as demissões dos funcionários podem gerar grandes custos para a empresa, assim afetando a saúde financeira da mesma.

#### **4.2 Identificação das possíveis causas e efeitos do *turnover***

A rotatividade de funcionários é algo muito presente na maioria dos supermercados, algo que traz diversas consequências para a organização. Portanto, é necessário identificar suas causas e efeitos, a fim de minimizar as consequências relacionadas ao *turnover*.

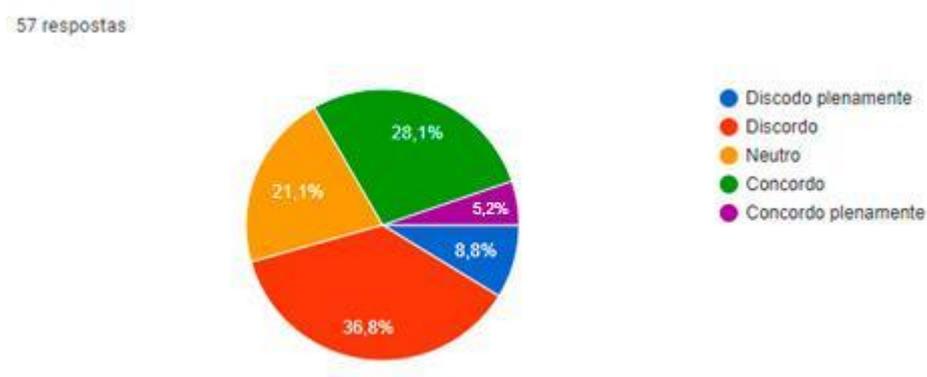
##### **4.2.1 Horário de Trabalho**

Primeiramente, investigamos a questão do horário de trabalho (escala). Geralmente, os supermercados têm um horário de funcionamento extenso, além de funcionar durante feriados e finais de semana. Na empresa na qual foi coletado os dados, a abertura da loja, de segunda à sábado, é às 07h40, funcionando sem interrupções até as 21h. Nos domingos, o fechamento é antecipado, passando para as 18h. Além disso, a loja fecha por completo apenas 2 dias por ano, sendo eles no Natal (25/12) e Ano Novo (01/01).

A partir disso, grande parte dos funcionários é exposta a uma carga de trabalho expressiva. Quando o olhar passa a ser, especificamente, para o setor de frente de caixa, a escala de trabalho é separada em 4 horários que se intercalam , 07:30 as 17:30 com duas horas de intervalo, 08:30 as 17:30 com uma hora de intervalo, 12:00 a 21:30 com duas horas de intervalo e 12:30 a 21:30 com uma hora de intervalo. Além disso, os colaboradores folgam após 7 dias trabalhados seguidos. Esses horários são separados em duas turmas , sendo 8 semanas à noite e 6 semanas de manhã.

No questionário realizado com os funcionários deste setor, foi perguntado se eles estão satisfeitos com a sua carga de trabalho, o resultado está exposto na Figura 7.

Figura 7: Avaliação do nível de satisfação com a carga horária



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

A soma de respostas “Discordo” e “Discordo Plenamente” representa um total de 45,6%, seguido por 21,1% de quem considera Neutro em relação a esta pergunta. Apenas 14,1% responderam “Concordo” e “Concordo Plenamente”. Por meio disso, pode-se perceber que o horário de trabalho impacta, negativamente, na satisfação do funcionário.

Contudo, no questionário aplicado com o setor de Recursos Humanos, foi pedido para que eles pontuassem diversos fatores relacionados à saída de funcionários, atribuindo valores entre 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante. Dentre estes fatores, há a Escala de Horário, nela obtivemos 2 marcações com pontuação de 4 e uma com valor de 5. Sendo assim, pode-se concluir que, realmente, o horário de trabalho é algo que impacta a satisfação.

Com isso, o horário é um dos problemas relacionados à rotatividade, uma vez que os funcionários buscam novos empregos que não tenham que trabalhar durante finais de semanas e feriados. E, isto é um grande desafio também para a empresa, uma vez que o supermercado costuma funcionar todos os dias da semana, incluindo feriados, devido ao fato de ser um serviço essencial.

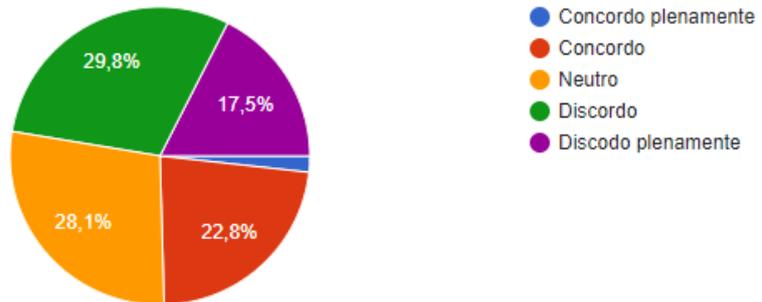
#### **4.2.2 Benefícios**

De acordo com uma pesquisa realizada por Quége (2008), a falta de incentivos e benefícios são fatores que são considerados causas da rotatividade em uma empresa. Para Marras (2009), os benefícios maximizam a qualidade de vida dos colaboradores, além de promover a redução do estresse. A partir disso, é necessário avaliar se o atual pacote de benefícios fornecidos pela empresa é satisfatório, tanto na percepção do funcionário quanto do setor de Recursos Humanos.

No questionário aplicado com os funcionários da frente de caixa, foi perguntado se eles estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela organização, às respostas estão representadas no gráfico da Figura 8.

Figura 8: Avaliação do nível de satisfação dos benefícios oferecidos

57 respostas

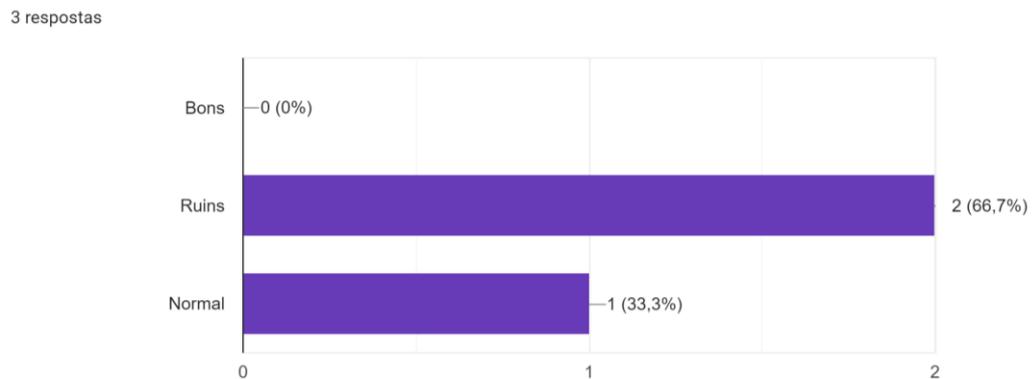


Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

Quando se analisou este resultado, viu-se que uma pequena parcela respondeu concordo plenamente (1,8%), e o concordo obteve 22,8% das respostas. Ao somar ambas as respostas, obtemos um total de 24,6% de pessoas que estão satisfeitas com os benefícios. Já aquelas pessoas que se consideram neutras, são representadas por 28,1%. Agora, ao somar a quantidade de funcionários que não concordam que estão satisfeitos, obtemos um total de 47,3%, um montante notável. Sendo assim, pode-se considerar que o pacote de benefícios oferecido pela organização não tem uma boa aceitação de seus funcionários, algo que se torna um fato causador de rotatividade dentro da empresa.

Para corroborar com esse entendimento, perguntamos também ao setor de Recursos Humanos como eles classificam os benefícios da empresa (auxílio universitário, assistência médica, assistência odontológica e alimentação na empresa) conforme demonstrado na Figura 9.

Figura 9: Avaliação do RH em relação aos benefícios



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

Com os resultados das 2 perguntas (frente de caixa e RH), é possível constatar que o pacote de benefícios oferecido pela empresa é insatisfatório, tornando, assim, mais um ponto negativo, o que pode impactar diretamente na rotatividade dentro da organização.

#### 4.2.3 Salário

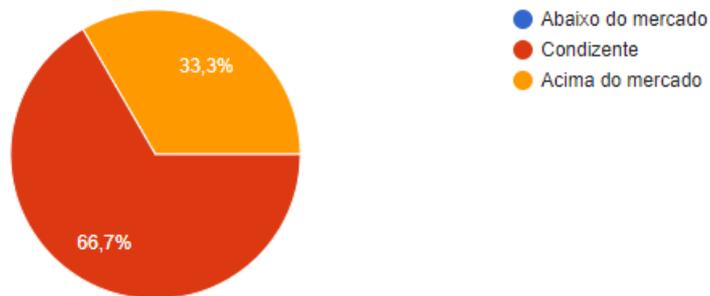
Para Marras (2009), diversos fatores influenciam a rotatividade de uma empresa, e dentre eles podemos citar a estrutura de remuneração, ou seja, o salário. Muitos funcionários enxergam o salário como o principal fator para sua satisfação no trabalho, algo que é essencial para a rotatividade na organização.

De acordo com Lacombe (2001), a remuneração mais justa é aquela que proporciona resultados positivos tanto para a empresa quanto para o funcionário. Dito isso, percebemos a importância de uma boa estrutura de remuneração para satisfazer ambos os lados.

Ao entrevistar o setor de Recursos Humanos, foi pedido para que eles opinassem alguns fatores numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante. No fator referente ao salário, todos os respondentes marcaram 3, algo que demonstra que os funcionários são neutros em relação ao salário. Além disso, foi pedido para classificar a remuneração em relação ao mercado, tendo o resultado na Figura 10:

Figura 10: Avaliação do RH em relação ao salário dos funcionários

3 respostas



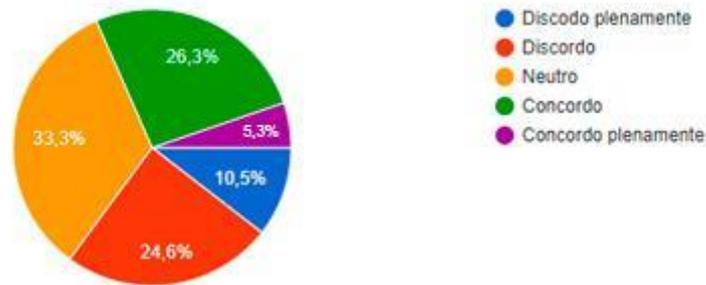
Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

A partir disso, na perspectiva do setor de Recursos Humanos, é possível identificar que os salários são convenientes, além, também, de serem condizentes com o mercado em que a empresa está inserida.

Em relação à perspectiva dos funcionários, há certa mudança em relação com a do RH. No questionário, foi perguntado se eles são pagos de forma justa, quando levado em consideração suas habilidades, esforços e experiência. O resultado está exposto no gráfico da Figura 11:

Figura 11: Avaliação do nível de satisfação com o salário

57 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

De acordo com os respondentes, 35,1% deles discorda/discorda plenamente em relação à afirmação. Por sua vez, 33,3% são neutros e 31,6% (sendo 26,3% “concordo” e 5,3% “concordo plenamente”) acreditam que são pagos de forma justa. Com isso, percebemos que há um certo equilíbrio entre os funcionários, onde  $\frac{1}{3}$  acredita que é pago de forma justa, outro  $\frac{1}{3}$  é neutro e  $\frac{1}{3}$  acham que não são pagos de forma justa. A partir disso, pode-se concluir que o salário é algo que apresenta um peso na rotatividade da empresa, porém não tanto quanto os benefícios e a carga horária.

#### 4.3 Proposta de um plano de gestão de ideias

Com base nos dados apresentados anteriormente, na organização objeto de estudo, os principais fatores que podem influenciar a rotatividade são: salário, horário de trabalho e benefícios. Assim, como grande parte das empresas que possui alta rotatividade, podemos afirmar que os impactos dessa alta taxa de entrada e saída de colaboradores geram consequências negativas como: gastos altos com demissão e admissão, gastos com treinamentos para novos colaboradores, “perda” de conhecimento (capital intelectual), entre outros (MALIK, 2018). Pensando nestes 3 fatores, os quais podem influenciar para o aumento da rotatividade, podemos dizer que um dos principais desafios da organização é fazer um acompanhamento do colaborador para ver a sua evolução e assim criar uma política de cargos e salários a fim de manter o colaborador na empresa ao serem promovidos para cargos com melhor remuneração e benefícios, devido ao fato dos colaboradores não ficarem grande tempo na organização

conforme dito pelo recursos humanos na observação direta.

Outro desafio que podemos ressaltar é quanto a insatisfação dos colaboradores com o horário de trabalho. Devido ao horário de funcionamento do supermercado, não é algo simples oferecer horários flexíveis visto que o mesmo funciona sem interrupções nos dias de segunda à sábados de 07h40 até as 21h, e aos domingos de 07h40 até as 18h. Podemos, também, citar como desafio, que pode se tornar ponto de melhoria, a ausência da cultura de aplicar entrevistas de desligamento, conforme afirmado pelo setor de Recursos Humanos, por meio da observação direta. Com isso, a empresa teria um *feedback* e assim gerando uma condição de ter ações mais efetivas e assertivas com base no que é relatado com base na percepção dos colaboradores e dessa maneira discutir formas de melhorar os aspectos apontados como problemáticos.

Ademais e com base nestes desafios expostos, uma estratégia de gestão de ideias será proposta. Essa tem por objetivo gerar, avaliar e selecionar ideias que sejam eficientes e eficazes para a organização (BREM; VOIGGT, 2007). Neste contexto, propomos um uma estrutura de gestão de ideias, conforme a abordagem japonesa (oriental), a qual objetiva que tenha a participação do maior número possível de funcionários que contribuem com suas ideias com o objetivo de aprendizado para gerar melhorias no trabalho, em troca do reconhecimento moral e pelo sentimento de pertencimento ao perceberem que suas ideias são valorizadas. (BARBIERI; ÁLVARES, 2005).

Conforme apresentado por Rocha (2022), para a implementação de um programa de gestão de ideias, são necessárias as seguintes etapas básicas para implantação e controle do programa: registro da ideia, classificação, avaliação técnica, avaliação econômica, implementação da ideia e reconhecimento e premiação aos autores.

Considerando estas etapas, foi proposto que a sugestão de ideias fosse realizada por meio de um formulário, na qual o registro da ideia será da forma que é mostrado na Figura 12.

Figura 12: Estrutura do formulário de ideias

<b>FORMULÁRIO DE SUGESTÕES</b>	
<b>Nome completo</b>	
<b>Setor</b>	
<b>Descrição da sugestão</b>	
<b>Qual a melhoria esperada?</b>	
<b>Data</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

Este formulário deve ser disponibilizado de forma física (papel) próximo a uma urna onde deverão ser depositados. Considerando as fases de classificação, avaliação técnica e avaliação econômica, deverá ser montado um comitê com a gerência e RH para que possa ser analisada a viabilidade de aplicação da ideia. Esse comitê se reunirá uma vez por mês e para cada ideia proposta, deverá ser preenchido um formulário de avaliação de sugestão como é mostrado a seguir na Figura 13.

Figura 13: Estrutura do formulário de avaliação de sugestão

AVALIAÇÃO DE IDEIAS				
Comitê avaliador				
Proprietário da ideia				
Setor				
Descrição da sugestão				
Qual a melhoria esperada?				
Impacto da ideia	<input type="checkbox"/> Salário	<input type="checkbox"/> Benefícios	<input type="checkbox"/> Carga Horária	
	<input type="checkbox"/> Escala de trabalho	<input type="checkbox"/> Equipamentos e/ou infraestrutura	<input type="checkbox"/> Outros	
Sugestão	<input type="checkbox"/> Mensurável		<input type="checkbox"/> Não Mensurável	
Condição anterior				
Custo	Antes (R\$)	Depois (R\$)	Investimento (R\$)	Retorno (R\$)
Responsável pela implantação				
Observações:				
Data		Prazo		
Assinatura do responsável pela implantação				

Fonte: Adaptado de David, Carvalho e Penteado (2011, p. 87).

Pensando na fase de implementação da ideia, após aprovação da mesma pelo comitê, é essencial a utilização de uma ferramenta para auxiliar no processo. Sendo assim, sugere-se a ferramenta 5W2H para que durante a implementação seja possível definir direcionamentos estratégicos de o que, como, por quem, quando, porque, quanto e onde será feito cada ação.

Já na fase final reconhecimento e premiação, aos autores das ideias selecionadas como viáveis, em comum acordo com a ideia proposta, haverá a premiação de vale compras e eletrodomésticos, algo que de acordo com Rocha (2022) concede reconhecimento moral e sentimento de pertencimento ao perceberem que suas ideias são valorizadas, além da divulgação na TV interna e redes sociais da empresa como destaques do mês. Dessa forma, podemos resumir a proposta de gestão de ideias desenvolvida neste trabalho por meio do passo-a-passo contido Figura 14.

Figura 14: Estrutura da gestão de ideias



Fonte: Elaborado pelos autores desta pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

De acordo com os resultados apresentados pode-se concluir que, o principal tipo de rotatividade da empresa é funcional, que é quando um funcionário de baixo desempenho é desligado, e voluntária no qual ocorre quando a demissão é uma iniciativa do funcionário. Juntamente a isso, concluímos que as principais causas da insatisfação dos funcionários são referentes ao horário de trabalho, benefícios e salário.

Portanto, para atingir o objetivo principal deste, que é propor uma estrutura para a prática Gestão de Ideias com foco na identificação das causas da rotatividade em uma organização, foi estruturada uma proposta de implantação da prática de gestão de ideias por meio de um formulário para registro da ideia, com base nos principais motivos, neste caso, da rotatividade, que deverão ser depositadas em uma urna e haverá uma avaliação por meio de um comitê a cada 30 dias. O objetivo dessa avaliação é garantir que há viabilidade de aplicação da

mesma e identificar quais são os retornos que poderão ser obtidos.

Para auxiliar no processo de gestão de ideias, optou-se em propor a utilização da ferramenta 5W2H, para que todas as atividades necessárias para a implantação da ideia sejam identificadas e planejadas de forma mais clara e objetiva possível, definindo assim quais são as atividades, prazos, formas, responsáveis, locais, valores e motivações de tal. Com isso, objetivava-se aplicar a ideia do colaborador de forma a gerar aprendizado para garantir melhorias no trabalho, em troca do reconhecimento moral e valorização/premiação ao funcionário.

Um dos principais pontos de melhorias observados durante a elaboração deste, refere-se a necessidade da empresa instaurar a cultura de aplicar entrevistas de desligamento. Por meio delas, a empresa consegue obter um *feedback* e assim gerar uma condição de ter ações mais efetivas e assertivas com base no que é relatado com base na percepção dos colaboradores, dessa forma, potencializando as chances de diminuir a taxa de rotatividade.

Em suma, todos os objetivos específicos traçados foram alcançados visto que por meio deste trabalho foi possível caracterizar a unidade de estudo e do tipo de rotatividade presente na organização, identificar os principais desafios e problemas relacionados à rotatividade, estruturar e aplicar uma proposta de geração e gestão de ideias para esta organização e identificar as principais causas e efeitos do *turnover* e as ideias de melhorias.

Com isso, pode-se afirmar que o mesmo abre portas para trabalhos futuros, visto que há a necessidade de implementar o projeto de gestão de ideias proposto e analisar se o mesmo possui oportunidade de melhorias e se realmente atinge o objetivo proposto de conseguir melhorar a rotatividade da empresa.

Ademais, a contribuição empírica pretendida com o trabalho é trazer contribuições para os profissionais e pesquisadores que desejam refletir e entender sobre as possíveis causas da rotatividade dentro de uma empresa. Juntamente a isso, objetivou-se servir como base para outros estudos que explicitam a relação da Gestão de Ideias como auxílio na rotatividade dentro de uma empresa, visto que na literatura a gestão de ideias, sendo uma grande maioria está relacionada à questão da inovação dentro da organização.

## REFERÊNCIAS

- AGAPITO, Paula Rodrigues et al. **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, p. 71-93, 2015.
- ANDRADE, Manuella Marianna. **Dois procedimentos e um objeto:** observação direta e experimento artificial na investigação em projeto. 2015.
- ANGELONI, M. T. (2002) -**Organizações do Conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologias, São Paulo: Editora Saraiva.
- ARAÚJO, André Luiz Santos de. **Gestão da Qualidade:** implantação das ferramentas 5S's e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB. João Pessoa, 2017 Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Gestão de Idéias para inovação contínua.** Porto Alegre: Bookman, 2009
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A.C.T. **O retorno dos sistemas de sugestão:** abordagens, objetivos e um estudo de caso. Cadernos EBAPE. BR, v. 3, n. spe, p. 01-17, 2005. DOI:10.1590/S1679-39512005000500012
- Bardin, L.(2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.
- BASKERVILLE, R.; DULIPOVICI, A. **The theoretical foundations of knowledge management.** Knowledge Management Research & Practice, v. 4, n. 2, p. 83–105, 2006.
- BORCHARDT, Pietra; DOS SANTOS, Glicia Vieira. **Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas.** RAI Revista de Administração e Inovação, v. 11, n. 1, p. 203-237, 2014.
- BREM A., & VOIGGT, K.-I (2007). **Innovation management in emerging technology ventures – the concept of an integrated idea management.** International Journal of Technology, Policy and Management (IJTPM), 7(3), 304-321.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dácio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão de Inovação.** Curitiba: Aymará, 2011. (UTFinova).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COOPER, R. G. EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Optimizing the Stage-Gate process: what best practices companies do. **Successful Product Innovation.** p.67-80, 2009. Product Development Institute Inc
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVID, Denise Elizabeth Hey; CARVALHO, Hélio Gomes de; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão de Ideias**. Curitiba: Aymar, 2011. (UTFinova).

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo, 2011.

ECONODATA. Alimentos. Disponível em: <https://www.econodata.com.br/maiores-empresas/mg-joao-monlevade/alimentos>. Acesso em: 06 mar. 2023.

FIALHO, Francisco et al. **Gestão do Conhecimento Organizacional**. 2010. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

FREIRE, Manuel Nuno Figueiredo Babo Barros et al. **Sistema integrado para a gestão de ideias, desafios e oportunidades**. 2012.

GAMLIN, J. N. YOURD, R.; PATRICK, V. Unlock Creativity with— Active Idea Management. **Research Technology Management**, v. 50, n. 1, p. 13–16, 2007. Lancaster, PA: Industrial Research Institute, c1988

KENOBY. “**Conheça 4 tipos de turnover e entenda os seus impactos**”. Disponível em: <<https://www.kenoby.com/blog/tipos-de-turnover> >. Acesso em: 17 de setembro de 2022.

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

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003; Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.

O'CONNELL, Matthew; KUNG, Mei-Chuan. O custo da rotatividade de funcionários. **Gestão Industrial**, v. 49, n. 1, 2007.

POLACINSKI, Edio, et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. *Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade - Congresso Internacional de Administração*, 2012.

PORTER, M. E. **Vantagens Competitivas: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUANDT, Carlos Olavo et al. Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. **RAI Revista de Administração e inovação**, v. 11, n. 3, p. 176-199, 2014.

QUÉGE, M.A. **Estudo sobre rotatividade de funcionários no Brasil (Ano I)**. São Paulo: Business School, 2008.

ROCHA, Ângela de Oliveira. **Análise do programa de gestão de ideias em uma empresa de construção civil**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

TEECE, D.J. and AL-AALI, A. (2011). Knowledge assets, capabilities, and the theory of the firm. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, Vol. 2, pp. 505-534.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção. **Itajubá: Unifei**, 2012.

Van Dijk, C., & Van den Ende, J. (2002). **Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas**. *R&D Management*, 32(5), 387–395.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

## APÊNDICE A – PESQUISA DE ENGAJAMENTO (FUNCIONÁRIOS)

### **1-Como é a infraestrutura no seu trabalho**

- Muito adequada
- Adequada
- Neutro
- Inadequada
- Muito inadequada

### **2-Você possui um bom relacionamento com a chefia**

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

### **3-Você possui um bom relacionamento com os colegas de trabalho**

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

### **4- Eu me vejo trabalhando nesta organização daqui a um ano**

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

**5-Eu recomendaria como um ótimo lugar para trabalhar**

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

**6- Quando levo em consideração meu esforço, habilidades e experiência, acredito que sou pago de forma justa**

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

**7- Minha carga de trabalho é administrável**

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

**8- Estou satisfeito com os benefícios relacionados à saúde oferecidos por minha organização**

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

**9- Raramente penso em procurar emprego em outra empresa**

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

**10-Acredito que existem boas oportunidades de carreira para mim nesta empresa**

- Concordo plenamente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo plenamente

APÊNDICE B – PESQUISA DE ENGAJAMENTO (RH)

**1. Pontue a relação dos fatores a seguir com a saída de funcionários.**

**Sendo 1 pouco importante e 5 muito importante**

	1	2	3	4	5
Benefícios	<input type="radio"/>				
Salário	<input type="radio"/>				
Escala de Horário	<input type="radio"/>				
Relação com a Liderança	<input type="radio"/>				
Relação com os colegas de trabalho	<input type="radio"/>				
Projeção de Carreira	<input type="radio"/>				
Realização Pessoal	<input type="radio"/>				
Estresse e sobrecarga	<input type="radio"/>				
Ambiente Físico de Trabalho	<input type="radio"/>				

**2. De acordo com sua visão, cite o principal motivo para a demissão de funcionários?**

---

---

**3. De acordo com sua visão, cite o principal motivo para a saída voluntária de funcionários**

---

---

**4. A empresa fornece bons equipamentos para a realização do trabalho?**

- Sim
- Não
- Em partes

**5. Classifique os salários em relação ao mercado**

- Abaixo do mercado
- Condizente
- Acima do mercado

**6. Como você classificaria o pacote de benefícios fornecidos pela empresa?**

- Ruins
- Normais
- Bons

**7. Os funcionários têm uma sobrecarga em seus postos de trabalho?**

- Sim
- Às vezes
- Não

**8. A empresa fornece um plano de carreira?**

- Sim
- Não

**9. As demissões em sua grande maioria, partem da manifestação do interesse de saída dos funcionários ou da empresa?**

- Dos funcionários
- Da empresa

**10. Para você, quais ações a empresa poderia realizar para evitar a saída de funcionários?**

---