

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRENDA ELLEN MEDEIROS LIMA

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE CARREIRA NA ROTATIVIDADE: um estudo de
caso em uma empresa do ramo logístico.**

São Luís

2023

BRENDA ELLEN MEDEIROS LIMA

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE CARREIRA NA ROTATIVIDADE: um estudo de caso em uma empresa do ramo logístico.

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Carla Emilia Amaral Ferreira

São Luís

2023

Lima, Brenda Ellen Medeiros.

A influência da gestão de carreira na rotatividade: um estudo de caso em uma empresa do ramo logístico / Brenda Ellen Medeiros
Lima. – 2023.
20 f.

Orientadora: Carla Emília Amaral Ferreira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Gestão de Carreira. 2. Rotatividade. 3. Satisfação Profissional.
I. Ferreira, Carla Emília Amaral. II. Título.

BRENDA ELLEN MEDEIROS LIMA

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE CARREIRA NA ROTATIVIDADE: um estudo de caso em uma empresa do ramo logístico.

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 01 /12 /2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Carla Emília Amaral Ferreira (orientadora)

Me. em Educação e Pedagogia Profissional

Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Adriana de Lima Reis Araújo

Dr.^a em Ciências da Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Rosangela Maria Guimaraes Rosa

Dr.^a em Saúde Pública

Universidade Federal do Maranhão

RESUMO

A presença de uma gestão de carreira eficiente nas organizações é fator primordial para garantir a satisfação profissional do colaborador no ambiente de trabalho. O presente estudo busca analisar a influência da gestão de carreira na rotatividade da empresa 'Entrega Já logística'. Para tal, emprega-se uma abordagem mista (quali-quantitativa) por meio de um estudo de caso, com aplicação de um questionário composto por 15 questões. Este questionário foi respondido por 33 funcionários, sendo 31 ativos e 2 desligados. A análise das respostas concluiu que 67,7% dos entrevistados já pensaram em deixar a empresa por falta de oportunidade de crescimento. Além disso, a ausência de oportunidades e transparência nas promoções contribui diretamente para a insatisfação dos funcionários, resultando em uma alta taxa de rotatividade.

Palavras-chave: Gestão de Carreira; Rotatividade; Satisfação Profissional.

ABSTRACT

The presence of an efficient career management in organizations is crucial to ensure professional satisfaction among employees in the workplace. This study aims to analyze the influence of career management on the turnover of 'Entrega Já logística,' a logistics company. To do so, a mixed approach (qualitative-quantitative) is employed through a case study, with the application of a questionnaire consisting of 15 questions. This questionnaire was answered by 33 employees, 31 currently active and 2 who have left. The analysis of the responses concluded that 67.7% of the interviewees have considered leaving the company due to a lack of growth opportunities. Furthermore, the absence of opportunities and transparency in promotions directly contributes to employee dissatisfaction, resulting in a high turnover rate.

Keywords: Career Management; Turnover; Job Satisfaction

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1- Evolução da taxa de rotatividade no mercado Celetista Brasileiro	10
Gráfico 2 - Gênero	13
Gráfico 3 - Faixa etária	13
Gráfico 4 - Oportunidades de desenvolvimento de carreira.....	14
Gráfico 5 - Programas de treinamento e capacitação.....	14
Gráfico 6 - Existência de plano de sucessão estruturado	15
Gráfico 7 - Oportunidades de promoção e progressão na carreira	16
Gráfico 8 – Fatores de influência na rotatividade.....	16
Gráfico 9 – Considerou deixar a empresa por falta de Oportunidade	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Gestão de carreira conceitos.....	9
2.2	Plano de carreira como estratégia de satisfação	9
2.3	Rotatividade em empresas.....	10
2.4	Principais motivações elencadas a rotatividade na atualidade	11
3	METODOLOGIA.....	11
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	12
4.1	Caracterização da empresa Entrega Já Logística	12
4.2	Dimensão demográfica.....	13
4.3	Percepção sobre a gestão de carreira	14
4.4	Percepção sobre a rotatividade.....	16
4.5	Percepção de ex-funcionários	18
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
	REFERÊNCIAS.....	20
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	22

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE CARREIRA NA ROTATIVIDADE: um estudo de caso em uma empresa do ramo logístico ¹

Brenda Ellen Medeiros Lima ²
Carla Emília Amaral Ferreira ³

Resumo: A presença de uma gestão de carreira eficiente nas organizações é fator primordial para garantir a satisfação profissional do colaborador no ambiente de trabalho. O presente estudo busca analisar a influência da gestão de carreira na rotatividade da empresa 'Entrega Já logística'. Para tal, emprega-se uma abordagem mista (quali-quantitativa) por meio de um estudo de caso, com aplicação de um questionário composto por 15 questões. Este questionário foi respondido por 33 funcionários, sendo 31 ativos e 2 desligados. A análise das respostas concluiu que 67,7% dos entrevistados já pensaram em deixar a empresa por falta de oportunidade de crescimento. Além disso, a ausência de oportunidades e transparência nas promoções contribui diretamente para a insatisfação dos funcionários, resultando em uma alta taxa de rotatividade.

Palavras-chave: Gestão de Carreira; Rotatividade; Satisfação Profissional.

Abstract: The presence of an efficient career management in organizations is crucial to ensure professional satisfaction among employees in the workplace. This study aims to analyze the influence of career management on the turnover of 'Entrega Já logística,' a logistics company. To do so, a mixed approach (qualitative-quantitative) is employed through a case study, with the application of a questionnaire consisting of 15 questions. This questionnaire was answered by 33 employees, 31 currently active and 2 who have left. The analysis of the responses concluded that 67.7% of the interviewees have considered leaving the company due to a lack of growth opportunities. Furthermore, the absence of opportunities and transparency in promotions directly contributes to employee dissatisfaction, resulting in a high turnover rate.

Keywords: Career Management; Turnover; Job Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2006) a busca por bons profissionais ocorre de maneira mais intensa, a partir da virada do século XXI, momento esse em que a economia e o mundo dos negócios trouxeram uma série de fatores que obrigam os empregadores e empregados a saírem da zona de conforto e prepararem-se para um mercado complexo e competitivo.

Com essa nova realidade de mercado, as empresas tendem a querer reter os melhores talentos para formar seu time, no entanto preparar uma gestão de carreira para esses colaboradores é de suma importância para garantir o engajamento, pois com isso conseguem atingir um melhor resultado, visto que esses funcionários conseguiram visualizar como seu trabalho agregará valor na empresa e onde seus resultados pode fazê-los chegar.

A gestão de carreira refere-se a um conjunto de ações pensadas e estruturadas que evidenciam a evolução de cada indivíduo, de maneira interativa com as necessidades das empresas, dos indivíduos e das comunidades onde elas atuam. (OLIVEIRA, 2013).

Sendo assim uma ferramenta de suma importância para as organizações, pois é evidente que as pessoas que compõem uma organização são uma fonte valiosa de vantagem competitiva. Se uma empresa souber utilizar e desenvolver essas qualidades humanas e conhecimento específico, ela ganhará eficiência em produtos e serviços e, se destacando assim de seus concorrentes.

Mobley (1982, p. 30), traz que a alta taxa de rotatividade de empregado ou turnover, se reflete na produção, no clima organizacional e nas relações interpessoais, afirmando também

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II e defendido em sessão pública no semestre de 2023.2, na cidade de São Luís/MA.

² Graduanda do Curso de Administração/UFMA. Contato: brenda.medeiros@discente.ufma.br

³ Professora Orientadora. Me. em Educação e Pedagogia Profissional. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: carla.emilia@ufma.com.br

que uma taxa de rotatividade muito baixa é ruim para uma organização, indica que a essa está estagnada e não irá revitalizar ou realinhar sua força de trabalho, fato que pode deter os recém-chegados e, assim, impedir a saída de novos talentos.

Por isso, este estudo busca responder ao seguinte questionamento: De qual forma a gestão de carreira está influenciando na rotatividade dos funcionários da empresa Entrega já logística?

Diante disto, tem-se como objetivo geral analisar a influência da gestão de carreira na rotatividade da empresa Entrega já logística. Partindo de pressupostos mais específicos tem-se: Identificar os principais fatores que podem ocasionar a rotatividade na empresa; caracterizar a gestão de carreira na organização, analisar as percepções dos funcionários sobre as oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa e sua relação com a decisão de permanecer ou sair da organização.

A metodologia empregada neste estudo foi dividida em duas etapas distintas. Inicialmente, recorreu-se à pesquisa bibliográfica para embasar conceitos e teorias, fundamentando-se em autores de renome na temática em questão. Posteriormente, optou-se por utilizar um questionário disponibilizado por meio da ferramenta Google Forms para a coleta de dados. O objeto de estudo desta pesquisa está situado na cidade de São Luís, no estado do Maranhão, contando com um total de 52 funcionários ativos. A análise dos dados coletados foi conduzida adotando uma abordagem quali-quantitativa. Este método abrange a análise que busca compreender e interpretar os dados descritivos, envolvendo a quantificação e o tratamento estatístico das informações obtidas.

Considera-se como relevante a temática discutida neste artigo, pois de acordo com dados extraídos do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, o Brasil é o país que apresenta maior índice de rotatividade do mundo (CAGED, 2022), após análise da pesquisa realizada, ficou evidente que o Brasil registrou no ano de 2022 um aumento de 58% na taxa de rotatividade, ultrapassando países Europeus como França e Bélgica, e entre as principais causas destacou a baixa qualidade do clima organizacional, falta de reconhecimento e de um plano de carreira.

Por isso o interesse em realizar essa pesquisa, surgiu através de observar uma rotatividade dentro da empresa Entrega já, e a ausência de uma gestão de carreira para nortear os funcionários. Essa problemática pode trazer consigo impactos como: Perda de talentos para a concorrência, falta de planejamento sucessório, desmotivação dos colaboradores e baixa produtividade.

Percebe-se que a existência de uma gestão de carreira dentro de uma organização, é de suma importância pois quando bem feito, reconhece e valoriza o potencial e o desempenho dos funcionários, impactando diretamente na satisfação, visto que assim ele consegue ter clareza, sobre qual caminho precisará trilhar para conseguir alcançar seus objetivos e desenvolvimento profissional, justificando a necessidade de entender a influência da gestão na rotatividade na empresa Entrega já logística.

Para fornecer insights relevantes aos gestores a fim de contribuir com a tomada de decisões e com a retenção de talentos, visto que a empresa está em processo de expansão, e os impactos podem não ser conhecidos pelos líderes da empresa e por esse motivo não são controlados e por fim, para a autora, esse estudo possibilitará aproveitar e melhorar a sua percepção e conhecimento sobre gestão de carreira e aplicar na empresa objeto desse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de carreira conceitos

A temática da gestão de carreira ganha força com o crescimento das indústrias e as complexidades inerentes a este crescimento, apesar de em meados da década de 80 as indústrias terem características de resistência às mudanças, permanecendo durante tempos sob sistema de gestão fechado, a necessidade de adaptação para melhorar suas ações competitivas tornou-se mais evidente, fazendo com que as corporações começassem a buscar novas formas de gestão (DUTRA, 1996).

A carreira já era observada discretamente na sociedade feudal, mesmo considerando que era uma época em que havia poucas profissões e o cotidiano das pessoas era diferente de hoje. Havia uma forte divisão entre o clero, a nobreza e o terceiro estado (artesãos, negociantes e paisanos) e a carreira era vista como a continuidade que os filhos brindavam ao trabalho dos parentes e, para as classes mais abastadas, havia a possibilidade de profissionalização (CHANLAT, 1995).

Com o passar dos anos, a temática foi sendo adaptada de acordo com os acontecimentos sociais, culturais e econômicos que remodelaram de forma gradativa o curso normal da história de cada país (MASCARENHAS, 2008).

Segundo Dutra (2010) a carreira é vista como uma série de atividades, experiências e decisões relacionadas ao trabalho que contribuem para o desenvolvimento pessoal. Envolve etapas e transições que refletem necessidades individuais, motivações, expectativas e imposição organizacional e social.

Considerando essa perspectiva, as empresas modernas passam a atrair colaboradores que sejam empreendedores de sua própria carreira, que busquem aperfeiçoar-se para agregar conteúdo ao seu trabalho e crescer junto com elas, elevando a qualidade de seus produtos e serviços (DUTRA, 2010).

Araújo (2009) diz que o planejamento de uma carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a empresa, visando atender os objetivos e interesses de ambas as partes. Assim, a organização pode buscar seus talentos e aproveitá-los ao mesmo tempo em que os novos talentos também podem planejar as suas carreiras e lutar pela consecução de seu objetivo.

2.2 Plano de carreira como estratégia de satisfação

Conforme o (SEBRAE, 2022) O plano de carreira pode ser visto como o caminho que cada funcionário seguirá na organização, o que determina as competências necessárias para os cargos de cada nível e as expectativas da empresa para aquele cargo. Por um lado, deve ser projetado para atrair e reter talentos impactando no crescimento profissional desse indivíduo, visto que deixa claro quais as características pessoais necessárias para ocupar cada posição e assim os funcionários sabem exatamente o que precisam fazer para serem promovidos.

O plano de carreira é considerado um plano estratégico para a empresa, visto que possibilita uma definição do potencial do indivíduo e da equipe programando o tempo necessário para que os objetivos e metas sejam alcançados (TELMO, 2015, p.1).

Segundo Carvalho (2013 apud CRUZ, 2020, p. 9) As organizações devem ter uma visão clara de seus objetivos e das expectativas em relação aos seus colaboradores. É crucial definir e divulgar amplamente as qualificações necessárias para que os colaboradores possam alcançar os objetivos da organização. Além disso, é fundamental implementar avaliações periódicas para monitorar o progresso dos colaboradores em conformidade com as expectativas estabelecidas.

Conforme Pontes (2021), para que as organizações possuam um ambiente motivador e pessoas produtivas, é de suma importância que desenvolvam planos voltados para a gestão de pessoas. Um dos principais é o de cargos e salários, pois ele é o que irá nortear os demais planos. Após a implementação desse plano, a organização pode abordar e implementar outros, como: remunerações variáveis, treinamento e capacitação, e avaliação de desempenho. Isso ocorre porque esses procedimentos derivam de uma análise de cargo apurada.

Silva (2006) observa que a gestão desempenha um papel extremamente importante em uma organização e cabe a ela reforçar os valores que norteiam a organização e também contribuir para o engajamento, comprometimento de colaboradores talentosos, motivando-os a permanecerem com as companhias.

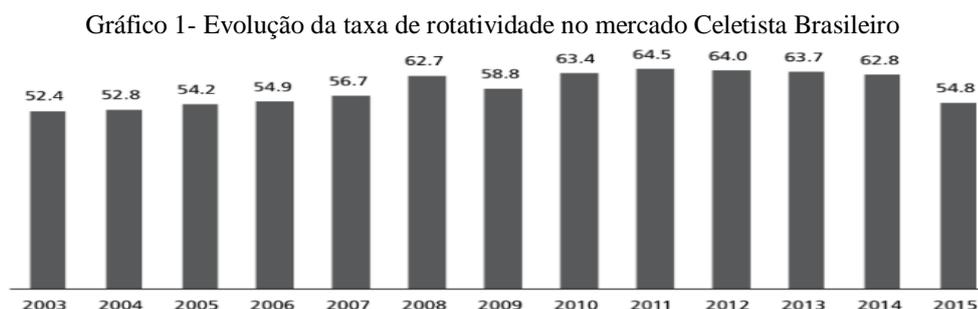
Segundo Kuazaqui (2016), as empresas que implementam um plano de carreira oferecem aos gestores e funcionários uma visão adequada das possibilidades de ascensão na carreira, bem como a capacidade de gerenciar os recursos que viabilizam essa ação. Além de influenciar no engajamento, na motivação, na produtividade, no alcance de resultados e na redução do turnover, também conhecido como turnover.

2.3 Rotatividade em empresas

Em contrapartida, constata-se que um dos principais problemas enfrentados pelos gestores, atualmente é a frequência na rotatividade de funcionários e reforçando essa rotatividade, as pessoas não são vistas como causas, mas sim como efeitos de algumas variáveis externas e internas (CHIAVENATO, 2010).

O autor salienta ainda que a situação de oferta e demanda do mercado de recursos humanos, e as oportunidades de trabalho são tratadas como variáveis externas. Política de Remuneração e Benefícios, Estilo de Gestão, Oportunidades de Crescimento Interno, gestão de carreira, relacionamentos e condições físicas e mentais de trabalho, é apontada como uma variável interna.

Segundo dados do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2017), a rotatividade no Brasil em 2003 era 52,4% e essa taxa foi aumentando sucessivamente até 2014 e em 2015 teve uma queda de 8% .



Fonte: Ministério do Trabalho (2017)

Conforme dados do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, 2023), o Brasil fechou 2022 com mais de 1,8 milhão de demissões, e quase metade desse número (43,39%) foi representado por desligamento voluntário, um aumento significativo em relação a 2021, quando apenas 10 % dos desligamentos foram a pedido dos profissionais.

A satisfação e a qualidade de vida no trabalho são indiscutivelmente fatores primordiais no assunto rotatividade, pois para (VIEIRA, 2011), a satisfação é um estado emocional, visto como um sentimento, resultado das condições de trabalho, ou seja, muda de acordo com as políticas adotadas dentro da organização, que podem afetar positiva ou negativamente. Profissionais satisfeitos, tendem a estarem mais engajados nos projetos da empresa, reduzem

os índices de rotatividade, já em um ambiente onde há baixa satisfação, produtividade reduzida e alto índice de rotatividade

2.4 Principais motivações elencadas a rotatividade na atualidade

Desligamentos dentro das organizações podem acontecer por diversas motivações, seja por vontade do empregado, causado pela empresa ou por alguns fatores externos, como governo e economia entre outros. No entanto, quando uma empresa possui uma taxa alta de turnover é necessário levantar dados das motivações ligadas, para avaliar as causas a fim de minimizar essa taxa. (ROBBINS, 2009) aponta que funcionários com melhor desempenho são mais propensos a permanecerem na empresa porque costumam ser reconhecidos, seja com elogios ou outras recompensas que os motivam a permanecer trabalhando naquela empresa, pois estão satisfeitos.

No mercado atualmente há casos de empresas que perdem muito com a alta taxa de rotatividade, conforme dados do New York Times (2020) cita-se a Amazon, uma empresa multinacional de origem norte-americana que concentra suas atividades no e-commerce. Onde relatórios internos demonstram que a alta rotatividade de pessoas causa um prejuízo anual de US\$ 8 bilhões, e a chance de um empregado pedir demissão é o dobro de ele ser demitido, essa alta taxa, além de ser motivadas pelas más condições de trabalhos oferecidas, a dificuldade de ser promovido também pesa, pois a empresa intencionalmente dificulta o caminho para os trabalhadores contratados ter perspectiva de crescimento.

Long e Thean (2011) alertam para o fato de que os funcionários mais talentosos e inteligentes do grupo, são os mais propensos a deixar a organização. Sua valiosa experiência, talento, habilidades e conhecimento irão embora com eles, promovendo uma degradação do processo de eficiência.

Visando manter o índice de rotatividade em nível aceitável, as organizações adotaram uma perspectiva mais abrangente, reconhecendo que a implementação efetiva de benefícios sociais e planos de cargos e salários não apenas contribui para a redução da rotatividade, mas também traz inúmeros benefícios adicionais para a organização. (BRAGA, 2009)

3 METODOLOGIA

Esta seção aborda os recursos empregados na pesquisa, delineando as estratégias que conduzirão à consecução dos objetivos propostos.

Quanto à classificação dos fins, optou-se por uma pesquisa de natureza aplicada. Conforme argumentado por Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa aplicada visa aplicar conhecimento em situações práticas para resolver problemas específicos, concentrando-se na busca pela verdade e nos interesses locais. Em relação aos meios, a pesquisa foi conduzida através de levantamento bibliográfica e estudo de caso.

Seguindo a perspectiva de Farias Filho e Arruda Filho (2013) o levantamento bibliográfico inicial, abrangendo a consulta a livros, artigos e periódicos, estabelece um alicerce sólido para a compreensão do contexto e fundamentou a estrutura teórica do estudo, e para (Yin, 2015) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa contextualmente focada na vida real, que nesse estudo foi realizado na empresa Entrega Já logística, localizada em São Luís, MA, especializada em oferecer soluções logísticas customizadas para e-commerces, business-to-business e transporte de cargas multimodal.

Para atingir os objetivos propostos, adotou-se uma estratégia de pesquisa descritiva que se caracteriza pela averiguação da coleta de dados feita por pesquisa científica, assim identificando e esclarecendo a problematização, (HEERDT, LEONEL, 2006) com abordagem quali-quantitativa. Conforme Farias Filho e Arruda Filho (2013), a abordagem quantitativa

consiste em expressar as opiniões e informações, utilizando-se da linguagem matemática analisando-as, predominantemente por meio da técnica de porcentagem. Para (CARVALHO, et al 2019, p. 29) “numa pesquisa de cunho qualitativo descritivo, a interpretação do pesquisador apresenta uma importância fundamental. Afinal, não se trata apenas de um conjunto de informações fechadas cujo valor numérico é o único aspecto a ser levado em consideração, devido à própria natureza do fenômeno investigado”.

O universo da pesquisa de campo compreende os 52 funcionários ativos da Entrega Já. A amostra é composta por 33 funcionários, sendo 31 ativos e 2 desligados. A seleção foi realizada aleatoriamente para assegurar que todos os elementos da população tivessem a mesma chance de inclusão, garantindo uma representação precisa e confiável das características gerais (LOHR, 2010).

Para a coleta de dados, foi empregado um questionário disponibilizado via Google Forms, composto por 15 perguntas. Do total, 12 questões foram direcionadas aos funcionários ativos, enquanto três perguntas abertas foram destinadas aos ex-funcionários. O formulário foi distribuído através do grupo de e-mail dos colaboradores, permanecendo aberto de 12/08/2023 a 02/11/2023.

Na condução da análise de dados, optou-se pela combinação de duas abordagens complementares: a análise de frequência de resposta e a análise de conteúdo. A primeira conforme (GIORDANO, 2020) é baseada na frequência relativa das respostas, proporcionou uma visão quantitativa, expressa através do software Excel em porcentagens, destacando a distribuição proporcional das diferentes categorias de dados gráficos. Esse método permitiu uma compreensão rápida e visual dos padrões presentes nos dados coletados dos funcionários ativos. Paralelamente, segundo Bardin (2006) a análise de conteúdo diz respeito a um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo essa foi empregada para uma compreensão mais aprofundada, identificando padrões qualitativos e nuances nas respostas dos ex-funcionários.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com 52 participantes ativos os quais obteve-se 31 respostas de funcionários ativos e 2 respostas de ex-funcionários que foram selecionados por acessibilidade. Para obtenção do resultado foi encaminhado um questionário e esse estava dividido em três dimensões: Demográficos, Percepção sobre Gestão de Carreira e Percepção sobre Rotatividade e uma sessão com perguntas abertas para o segundo grupo entrevistado.

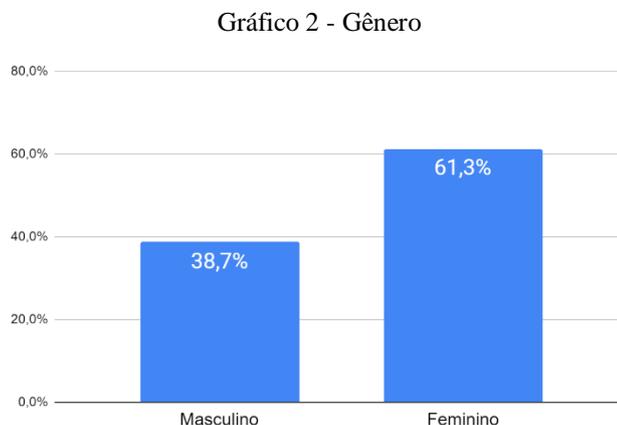
4.1 Caracterização da empresa Entrega Já Logística

De acordo com dados extraídos do site Entrega Já (2020), a empresa teve início no ano de 2017, estabelecendo sua matriz em São Luís localizada na Avenida Santos Dumont no bairro Jardim São Cristóvão, posteriormente, expandiu suas operações e atualmente possui três filiais em diferentes regiões: Pará, Piauí e São Paulo. Seu principal foco é aprimorar a experiência dos clientes, proporcionando um serviço de excelência.

A empresa destaca-se pela transparência nas informações e pelo atendimento personalizado. Conta com uma equipe de profissionais altamente qualificados que desenvolvem estratégias para agregar valor aos clientes por meio de tecnologias eficiente, que está pronta para atender diversas demandas, garantindo que seus clientes desfrutem de uma experiência excepcional ao utilizar os serviços logísticos oferecidos.

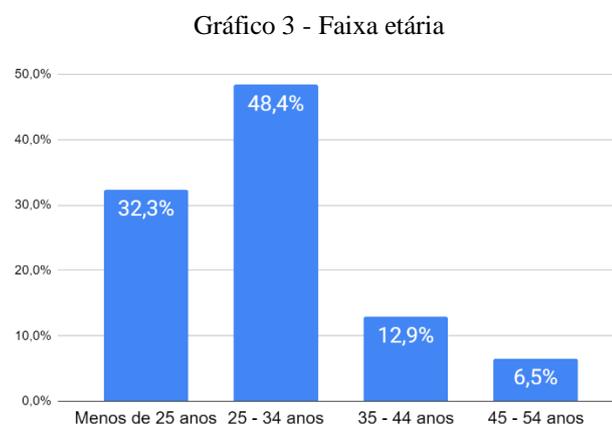
4.2 Dimensão demográfica

Inicialmente, foram analisados dados demográficos dos participantes para compreender o perfil da amostra. Os resultados demonstraram que o gênero feminino predomina com 61,3% de respostas e 38,7% de respostas masculinas.



Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa

A faixa etária predominante está entre 25 e 35 anos, representando 48,4% dos participantes, seguida pela faixa de menos de 25 anos, com 32,3%. Quanto ao tempo de serviço 51,7% possuem 1 a 3 anos e 44,8% menos de 1 ano na empresa.



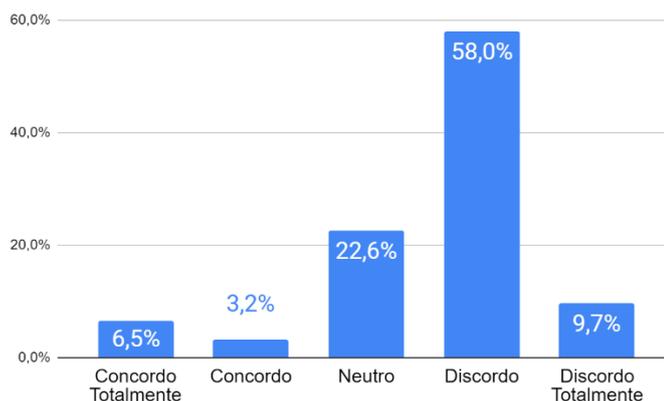
Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa

Com isso percebe-se que a discrepância entre gêneros se dar por uma política interna da empresa no que diz respeito à diversidade e inclusão da mulher no mercado de trabalho, ajudando a reduzir as disparidades econômicas entre os gêneros. Isso beneficia tanto as mulheres como a sociedade como um todo, contribuindo para uma distribuição mais equitativa da riqueza e do poder. A alta porcentagem de funcionários com menos de 3 anos na empresa nos sugere que a rotatividade de funcionários pode ser significativa. Podendo assim indicar que a empresa enfrenta desafios na retenção de talentos e na manutenção de funcionários por longos períodos.

4.3 Percepção sobre a gestão de carreira

Na segunda dimensão tinha-se como objetivo caracterizar a gestão de carreira na empresa objeto de estudo, analisando as percepções dos funcionários sobre as oportunidades de crescimento e como resultado obteve-se que 58% dos funcionários discordam que a empresa ofereça de forma clara e objetiva oportunidade de desenvolvimento internas, 22,6% preferiu se abster em relação a essa pergunta e 9,7% discordaram totalmente.

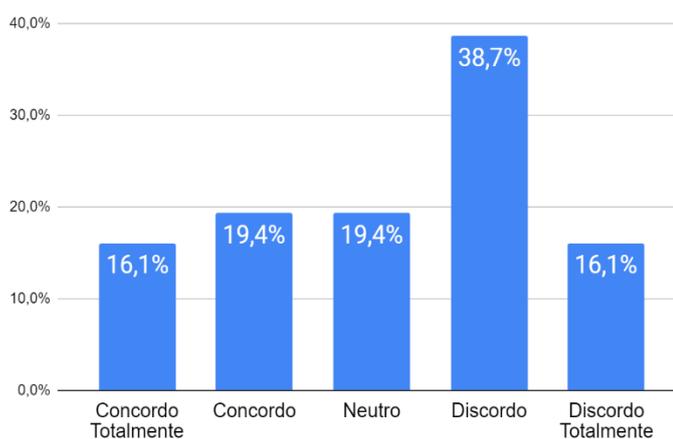
Gráfico 4 - Oportunidades de desenvolvimento de carreira



Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa

Em relação a treinamentos e capacitação 38,7% discordam que a empresa ofereça e 19,4% concordam que a empresa em questão oferece. Carvalho (2013 apud CRUZ, 2020, p. 3) o treinamento é uma ferramenta eficiente e de suma importância dentro das organizações, para que haja o desenvolvimento profissional, pois com isso ocorrerá o incentivo, na descoberta de novas habilidades que agregam assim na motivação e no desempenho das tarefas.

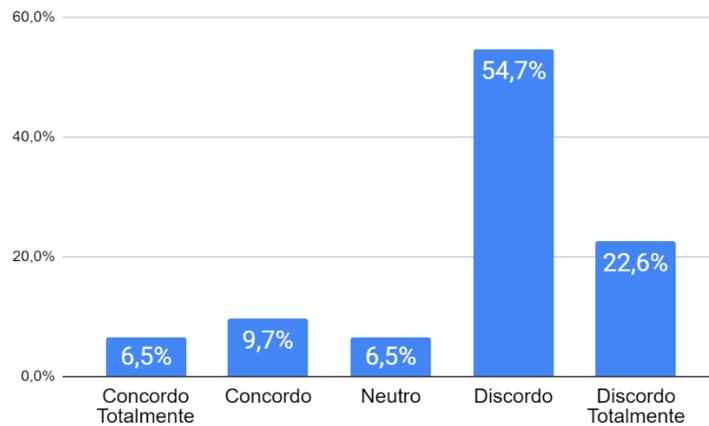
Gráfico 5 - Programas de treinamento e capacitação



Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa

Quanto ao Plano de sucessão empresarial 54,7% discordam que a empresa possui um plano bem estruturado e claro e 22,6% discordam totalmente do questionamento.

Gráfico 6 - Existência de plano de sucessão estruturado



Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa

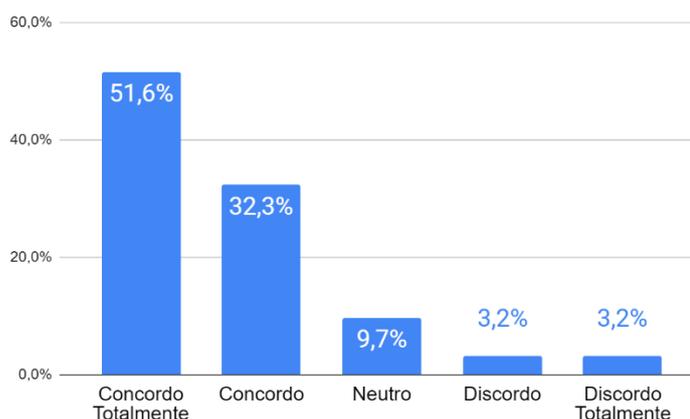
Nesse sentido, com base nos índices mencionados percebe-se um alto nível de descontentamento em relação à disponibilidade ou à comunicação de oportunidades de crescimento dentro da organização. 22,6% dos funcionários discordaram totalmente, da existência de um plano de carreira estruturado, indicando um nível substancial de insatisfação em relação às oportunidades de desenvolvimento interno. A presença de 6,5% de funcionários que preferiram se abster da pergunta sugere que pode haver incerteza ou falta de clareza em relação às oportunidades de desenvolvimento, e alguns funcionários podem não estar bem informados sobre o assunto. Gerando assim diversos impactos, entre eles cabe destacar a desmotivação, os funcionários podem se sentir estagnados em suas funções atuais, o que pode levar à perda de interesse e entusiasmo pelo trabalho. A falta de um horizonte claro de crescimento pode fazer com que se questionem sobre o propósito de seus esforços.

Por isso (ROBBINS, 2009) descreve que, para aumentar a motivação da equipe, recomenda que a atenção seja direcionada para dois conjuntos de fatores. O primeiro envolve aspectos intrínsecos ao próprio trabalho, como desafios, satisfação nas tarefas, e a natureza intrinsecamente recompensadora das atividades. O segundo conjunto de fatores está relacionado a recompensas e oportunidades tangíveis, como perspectivas de promoção, crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidades e conquistas no trabalho. Ambos os conjuntos desempenham um papel fundamental na motivação dos funcionários e devem ser considerados para criar um ambiente de trabalho motivador e engajado.

4.4 Percepção sobre a rotatividade

Na terceira dimensão, o objetivo era identificar os principais fatores que podem ocasionar a rotatividade na empresa, como resultado 51,6% concordam totalmente que a falta de oportunidades de crescimento na empresa, pode gerar uma rotatividade significativa seguindo de 32,3% concordando com a afirmativa e apenas 3,2% discordam.

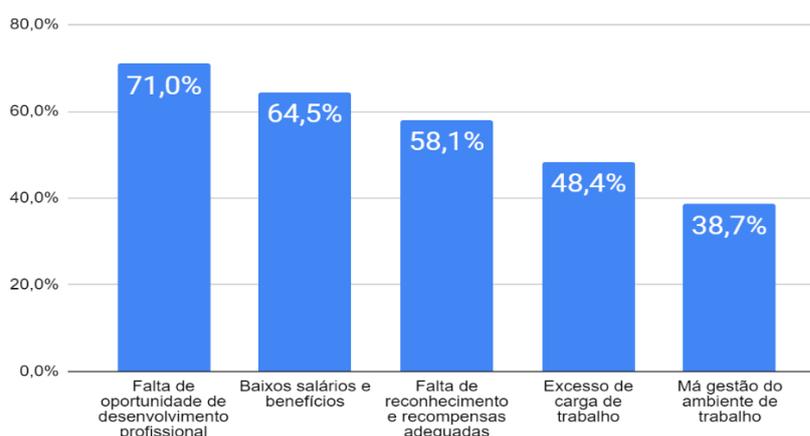
Gráfico 7 - Oportunidades de promoção e progressão na carreira



Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa

Em relação a outros fatores que podem influenciar na rotatividade da empresa, os mais citados foram 71% Falta de oportunidades de desenvolvimento profissional, 64,5% Baixos salários e benefícios e 58,1% Falta de reconhecimento e recompensas adequadas.

Gráfico 8- Fatores de Influência na Rotatividade

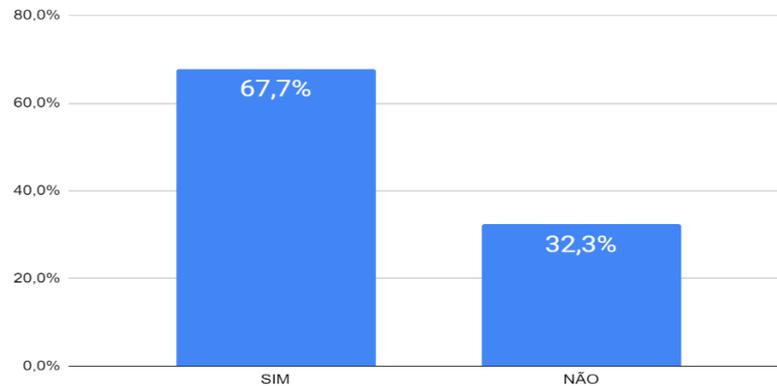


Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa

Com isso percebe-se que a parcela mais significativa dos entrevistados, acreditam fortemente que a falta de oportunidades de crescimento é um fator crítico na rotatividade de funcionários. Isso sugere que essas pessoas veem uma conexão direta entre a capacidade dos funcionários de crescer e progredir em suas carreiras e a probabilidade de permanecerem na empresa.

Pode-se inferir que essas pessoas consideram o desenvolvimento profissional como um fator-chave na satisfação dos funcionários, e caso a empresa não esteja com essa frente alinhada pode gerar uma rotatividade na empresa, levando em consideração que 67,7% dos entrevistados já pensaram em deixar a empresa por falta de oportunidade e crescimento.

Gráfico 9 – Considerou deixar a empresa por falta de oportunidade interna



Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa

Para averiguar a taxa de rotatividade da empresa utilizou-se o indicador de rotatividade, exposta por (CHIAVENATO, 2002) onde a taxa de rotatividade de pessoal é calculada como uma porcentagem que compara o número de contratações e demissões em relação à média do número de funcionários da empresa durante um período específico.

Com isso verificou-se que a taxa de rotatividade da empresa em questão apresentou um percentual de 60% levando em consideração os 10 primeiros meses de 2023. (G1, 2022) de acordo com especialistas em recursos humanos, considera-se que uma média anual de turnover positiva situa-se geralmente na faixa de 5% a 10%. Quando a taxa de rotatividade ultrapassa esse intervalo, podem surgir consequências prejudiciais para a empresa.

Conforme (COSTA, 2004) existem alguns custos decorrentes dos prejuízos causados por uma elevada taxa de rotatividade de pessoal, tais custos incluem:

1. Recrutamento e Seleção
2. Rescisão contratual
3. Realização de exames médicos de admissão e demissão
4. Treinamento inicial ou de integração

4.5 Percepção de ex-funcionários

A primeira categoria utilizada nesta seção era a “motivação do desligamento” buscou-se compreender a perspectiva de 2 ex-funcionários em relação à empresa. Ambos permaneceram na organização por um período de 1 a 2 anos, e o principal objetivo foi entender as razões que os levaram a tomar a decisão de deixar suas posições.

Para atingir esse propósito, foi elaborado a seguinte pergunta aberta. Quando questionados sobre o motivo que os levou a deixar a empresa, a primeira resposta foi: "decidi encerrar minha colaboração com a empresa porque surgiu uma oportunidade profissional que considero mais alinhada com meus objetivos e ambições de carreira" quanto a segunda resposta foi no mesmo viés “falta de oportunidades de desenvolvimento profissional.”

A segunda categoria diz respeito a percepção sobre “oportunidades de crescimento”, logo quando questionados sobre a existência de oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento de carreira a primeira resposta foi: "não havia de forma tão clara", e a segunda: "não."

Em relação a terceira categoria tinha-se ‘pontos de melhoria’ que a empresa poderia ter implementado para mantê-los como funcionários, as respostas foram as seguintes: "caso houvesse um sistema mais eficaz de feedback e reconhecimento, isso teria me incentivado a continuar contribuindo para o sucesso da empresa e a me sentir mais valorizado como profissional" e "a empresa poderia oferecer oportunidades mais claras de promoção e progressão na carreira."

Conforme Volpato; Cimbalista, (2002 apud LOUREIRO, 2019, p.7) muito dos desafios relacionados ao baixo desempenho dos colaboradores não se limitam à insatisfação no trabalho, mas também envolvem a falta de reconhecimento profissional, feedback insuficiente, escassez de oportunidades de crescimento e deficiência em programas de treinamento.

Com base nas análises das respostas dos ex-funcionários, observa-se uma similaridade nas motivações para o desligamento. Ficou claro que havia um desalinhamento entre os objetivos da empresa e os objetivos pessoais dos entrevistados, o que teve um papel significativo na decisão. No primeiro caso, a atração por uma oportunidade externa que oferecia uma sintonia mais significativa com os objetivos de carreira ressalta a importância de proporcionar oportunidades que estejam alinhadas ao crescimento profissional e às metas individuais.

Essas situações destacam de maneira contundente a importância crítica de oferecer oportunidades concretas de crescimento, pois empresas que buscam compreender melhor seus colaboradores e suas necessidades conseguem identificar mais facilmente os impulsos que os motivam a atingir seus objetivos. Quando os funcionários se sentem reconhecidos dentro da organização, demonstram maior eficiência e eficácia na resolução dos desafios diários, contribuindo para uma maior lucratividade da empresa. O reconhecimento cria um ambiente propício para o engajamento, resultando em um desempenho mais produtivo e benéfico tanto para os colaboradores quanto para a organização (SILVA, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mundo dinâmico e competitivo, a gestão de carreira não beneficia apenas os profissionais, mas agrega valor às organizações, pois colaboradores engajados e alinhados com suas trajetórias têm maior probabilidade de contribuir significativamente para o sucesso coletivo. Dessa forma, a carreira é um elemento fundamental no desenvolvimento profissional de indivíduos em qualquer setor.

Quando os funcionários não conseguem visualizar com clareza como seus esforços podem impactar no seu desenvolvimento e progressão na empresa, é comum que a motivação para alcançar um alto desempenho em suas atividades diminua. Isso, por sua vez, pode levar a uma taxa de rotatividade na organização, o que, quando envolve funcionários talentosos e competentes, pode resultar em impactos negativos significativos.

Nesse sentido, é importante ressaltar que o estudo de caso conduzido na empresa "Entrega Já logística" se revelou de extrema importância. O objetivo central do estudo era analisar a influência da gestão de carreira na rotatividade da empresa Entrega Já, esse por sua vez foram alcançados, os resultados obtidos forneceram insights valiosos para os gestores, especialmente considerando que a empresa está em meio a um processo de expansão significativa.

Além disso, é importante destacar que os objetivos específicos do estudo também foram plenamente alcançados, quanto à caracterização da gestão de carreira na empresa estudada revelou-se um ponto fundamental da pesquisa, pois identificou-se que a empresa não apresenta uma gestão de carreira eficaz, uma vez que a pesquisa não identificou a presença de programas de treinamento e capacitação, sistemas de avaliação de desempenho ou um plano de carreira estruturado.

Conclui-se que os principais fatores que exercem influência na rotatividade da empresa são: a escassez de oportunidades para o desenvolvimento profissional, remuneração e benefícios inadequados, bem como a carência de reconhecimento e recompensas adequadas. No que tange à análise da percepção dos funcionários em relação ao crescimento e desenvolvimento interno, ficou evidente que eles atribuem uma grande importância à relação direta entre sua habilidade de avançar profissionalmente e sua probabilidade de continuar na empresa.

Através dos resultados obtidos nesta pesquisa, a empresa objeto de estudo agora dispõe de uma compreensão mais completa da percepção de seus colaboradores. Nesse sentido, é recomendável que os gestores aprofundem a análise dos elementos que evidenciaram discordância entre os funcionários, com o intuito de desenvolver e implementar estratégias que aprimorem a gestão de carreira na organização. Isso inclui a criação de um plano de carreira estruturado e alinhado com as metas e visão de futuro da empresa. Dessa forma, a empresa poderá assegurar a satisfação e o engajamento de seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais propício ao desenvolvimento e crescimento profissional.

As limitações deste estudo envolvem desafios na obtenção oportuna dos instrumentos de avaliação de todos os participantes da pesquisa. Essas limitações estão diretamente ligadas ao tempo limitado disponível para condução da pesquisa. A demora na obtenção de respostas ao questionário pode ser atribuída ao método de distribuição online, sendo que uma aplicação presencial poderia ter proporcionado maior prontidão e participação imediata, possibilitando uma amostra mais robusta.

Considerando que o conhecimento é dinâmico e está em constante evolução, recomenda-se realizar revisões e atualizações regulares, esse procedimento torna-se crucial diante do surgimento de novas abordagens e métodos de pesquisa relacionados à temática em questão. Ademais propõe-se estudos futuros para avaliar a implementação das sugestões apresentadas, com foco primordial no plano de carreira da empresa, para analisar a satisfação

dos funcionários. Essas análises visam não apenas medir e garantir a diminuição da taxa de rotatividade, mas também monitorar de forma contínua o impacto das mudanças implementadas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luís César G de. **Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade**. In: Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.
- COSTA, Flávio Martins. **Absenteísmo e rotatividade de pessoal**, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira: você é aquilo que faz**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRUZ, Adalberon Ribeiro. **Plano de carreira: percepção dos colaboradores do setor inspetoria de embarque em uma empresa da região portuária em São Luís do Maranhão**. 2020.
- CARVALHO, Luís. et al. **Metodologia científica: Teoria e aplicação na educação a distância**. 1 ed. Universidade Federal do Vale do São Francisco. Petrolina-PE, 2019.
- DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Movimentação do mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego**. São Paulo, 2017.
- DUTRA, Joel Souza (Org.) **Gestão de carreira na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Coelho, A. **Entrega Já Logística Multimodal: Sobre nós**. Disponível em: <https://entregaja.com.br/sobre>. Acesso em 12 de ago de 2023.
- FARIAS FILHO, M,C: ARRUDA FILHO, E. **Planejamento de pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.
- G1.2022. **Turnover**, o índice de rotatividade que vem impactando as empresas. Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/>. Acesso em: 28 de Jun de 2023.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIORDANO, Cassio Cristiano. **Doutorado em educação matemática**.2020.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreiras**. São Paulo. Editora Cengage Learning, 2016.Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/> >. Acesso em: 04 jun. 2023

LACOMBE, Francisco José Masset, **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOHR, Sharon L. **Sampling: design and analysis**. CRC press, 2021.

LONG, Choi Sang; THEAN, Lee Yean. Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: a literature review. *Research Journal of Business Management*, v. 5, n. 3, p. 91-100, 2011.

LOUREIRO, LUCIMARA FERNANDES; VAZ, THAINÁ. **Remuneração e carreira como fatores motivacionais no processo de gestão de pessoas**. 2019.

MASCARENHAS, Cláudia Rafaela. **O planejamento de carreiras sob a ótica dos estudantes de administração**. 2008.
Disponível em:<http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics. Acesso em: 29 jun. 2023.

MOBLEY, W.H. **Employee turnover, causes, consequences, and control**. Texas: Addison-Wesley, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, **Plano de carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração**. LTr Editora, 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Ana C. **Principais fatores que influenciam na motivação das pessoas no contexto organizacional**. Revista Especialize, v. 1, n. 13, p. 1-15, 2017.

GOV, **Estatísticas Mensais do Emprego Formal**. Brasília, 2023.Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/novo-caged/novo-caged-2023/agosto/1-sumarioexecutivo.pdf>. Acesso em: 02. de set de 2023.

SEBRAE.2022. **Plano de carreira: O que é e como criar**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plano-de-carreira-o-que-e-e-como-criar.66d839f5192ed510VgnVCM1000004c00210aRCRD> . Acesso em: 01. de jun de 2023.

SHIGUNOV, N. A., ASSUMPÇÃO, P. G. **O processo de rotação de pessoal da Universidade Estadual de Maringá (UEM): Causas e Consequências**. Ano 1998.
GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

SILVA, Elson Magno. Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. **Dissertação de Mestrado em Administração**. Rio de Janeiro: IBMEC, 2006.

TELMO, Aline. **Plano de Carreira nas Organizações**. 2015. Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-carreira-nas-organizaes/> >. Acesso em: 04 jun. 2023.

VIEIRA, R. F. M. N. **Satisfação e Qualidade de vida factores preditores da rotatividade dos comerciais do grupo MCoutinho**. 2011. Dissertação–Universidade Católica Portuguesa. Braga, 2011.

VILLEGAS, Alexander. **Amazon workers**. New York Time. Disponível em: <https://www.nytimes.com/interactive/2021/06/15/us/amazon-workers.html>. Acesso em: 02 de set. 2023.

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

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Parte 1: Informações Demográficas

1º Gênero

- Masculino
- Feminino
- Outro

2º Faixa etária:

- Menos de 25 anos
- 25-34 anos
- 35-44 anos
- 45-54 anos
- Mais de 55 anos

3º Tempo de serviço na empresa:

- Menos de 1 ano
- 1-3 anos
- 4-6 anos
- 7-10 anos
- Mais de 10 anos

4º Setor/Departamento em que trabalha? _____

Parte 2: Percepção sobre a Gestão de Carreira

5º A empresa oferece oportunidades de desenvolvimento de carreira claras e bem definidas?

- Concordo Totalmente
- Concordo

- Neutro
- Discordo
- Discordo Totalmente

6° A empresa fornece programas de treinamento e capacitação para auxiliar no desenvolvimento de habilidades profissionais?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Totalmente

7° A empresa possui um plano de sucessão estruturado para identificar e desenvolver talentos internos?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo totalmente

8° A empresa oferece oportunidades de promoção e progressão na carreira?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Totalmente

9° A empresa oferece um ambiente de trabalho favorável ao crescimento e ao desenvolvimento profissional?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Totalmente

Parte 3: Percepção sobre a Rotatividade

10° Você acredita que a falta de oportunidades de crescimento na carreira contribui para a alta rotatividade de funcionários na empresa?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Totalmente

11° Na sua opinião, quais fatores podem influenciar a rotatividade de funcionários na empresa? (Marque todas as opções que se aplicam)

- Falta de oportunidades de desenvolvimento profissional
- Baixos salários e benefícios
- Falta de reconhecimento e recompensas adequadas
- Excesso de carga de trabalho

)Má gestão do ambiente de trabalho

12 ° Você já considerou deixar a empresa devido à falta de oportunidades de crescimento na carreira?

)Sim

)Não

Parte 4: Seção Ex Funcionários

13- Por qual motivo você deixou a empresa? _____

14 - Durante o período em que trabalhou na empresa, você sentiu que havia oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento de carreira? _____

15 - Em retrospectiva, existe algo que a empresa poderia ter feito para mantê-lo como funcionário? _____